

Saara Myller

Strategian maastouttaminen: johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus

Clas Ohlson Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

5.4.2017

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Saara Myller Strategian maastouttaminen: johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus 64 sivua + 30 liitettä 5.4.2017
Tutkinto	Tradenomi (YAMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Tiina Mikkola
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on strategian maastouttaminen Clas Ohlson –myymälöihin. Kehittämishankkeen tarkoitus on löytää niitä toimenpiteitä, joilla strategiaa maastoutetaan myymälöihin. Tarkoituksena on, että yrityksen strategia toimii myymälöiden tekemisen lähtökohtana jokapäiväisessä työssä. Opinnäytetyössä tutkittiin, kuinka esimiestyöstä ja johtamisesta saadaan strategiaan pohjautuva voimavara sekä kuinka henkilökunnan osaamista voidaan kehittää.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostui Menestyksen timantin neljästä särmästä: strategia, johtaminen, vuorovaikutus ja osaaminen. Viitekehys koostui myös Demingin jatkuvan kehittämisen mallista. Kehittämishankkeen aikana haastateltiin neljän myymälän myymäläpäälliköitä sekä henkilökuntaa. Kehittämishankkeen alussa tehtiin nykytilakartoitus ja implementoinnin jälkeen tehtiin toinen haastattelukierros. Strategian maastouttamisessa käytettiin ryhmä- ja paritöitä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena saatiin, että ryhmä- ja parityöt ovat hyviä tapoja maastouttaa strategiaa. Henkilökunnan tietämys yrityksen strategiasta kasvoi. Myymälöissä keskusteltiin vuorovaikutteisesti arvoista, visiosta ja missiosta sekä toimintasuunnitelmasta. Samalla henkilökunnan osaaminen oli kehittynyt, kuten myös esimiestyö ja johtaminen olivat myymälöissä kehittyneet. Tulevaisuudessa strategia maastoutetaan toimintasuunnitelman avulla ja puhutaan prioriteeteista myymälöissä. Vuorovaikutusta lisätään henkilöstöpalaverien, ryhmä- ja paritöiden avulla.</p>	
Avainsanat	Strategia, maastouttaminen, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus

Author(s) Title Number of Pages Date	Saara Myller Implementing Strategy: Management, Competence and Interaction 64 pages + 30 appendices 5 April 2017
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Tiina Mikkola, Senior Lecturer
<p>The subject of this thesis was strategy implementation in Clas Ohlson stores. The purpose of the study was find out how to implement strategy. The purpose was to ensure that everyday work was based on the organisation's strategy. It was researched how leadership and management could be turned into a resource that is based on strategy and how to improve the personnel's competence.</p> <p>The theoretical framework of the study was based on the four cornerstones in the Diamond of Success: Strategy, Management, Competence an Interaction. The theoretical framework also used Deming's model of continuous improvement. The study was carried out as an action research. First, the current state was analysed to identify the deveploment target. Four store managers and the personnel of four stores were interviewed. Team work and pair projects were used in implementing the strategy. After the implementation, second round of interviews was carried out.</p> <p>The results of the research showed that team work and pair projects were good methods to implement the strategy. The personnel's understanding of the strategy improved. There was discussion about the values, vision and mission of the company as well as about the action plan. The personnel's competence improved, and leadership and management improved in the stores. In the future, the strategy will be implemented following the action plan and there will be discussions about priorities with personnel in the stores. There will be more interactive meetings for the personnel and also team work and pair projects.</p>	
Keywords	Strategy, implementation, management, competence, interaction

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Clas Ohlson Oy	2
1.2	Myymäläorganisaatio	2
1.3	Clas Ohlson Oy:n visio, missio, arvot sekä strategia	3
1.4	Keskeiset käsitteet ja niiden määrittely	4
1.4.1	Visio ja missio	5
1.4.2	Strategia ja maastoutus	5
1.5	Nykytila-analyysi	7
2	Tutkimusasetelma	9
2.1	Tutkimusongelma	9
2.2	Tutkimuskysymykset	10
2.3	Kehittämistehtävän raja	10
2.4	Tutkimuksen tavoitteet	11
2.5	Kehittämishankkeen mittarit	11
2.6	Ennakoidut tulokset ja riskit	12
3	Tutkimusmenetelmät	13
3.1	Toimintatutkimus	13
3.2	Kehittämishankkeeseen osallistujat sekä aikataulu	14
3.3	Kehittämishankkeen tiedonhankinta	15
3.4	Toimintatutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	16
4	Teoreettinen viitekehys	17
4.1	Menestyksen timantti	17
4.1.1	Strategia	18
4.1.2	Johtaminen	20
4.1.3	Osaaminen	23
4.1.4	Vuorovaikutus	25
4.1.5	Kehittämistehtävän viitekehys	26
4.2	Muutoksen johtamisen teoriaa	27
4.3	Muutoksen johtaminen kehittämishankkeessa	28
5	Kehittämistehtävän toteutus kohdeorganisaatiossa	29
5.1	Kehittämisprosessi	30
5.2	Kyselyssä käytetyt lomakkeet	31

5.3	Ensimmäisten mitattavien tuloksien analysointi	35
5.3.1	Strategia	35
5.3.2	Johtaminen ja esimiestyö	36
5.3.3	Osaaminen	37
5.3.4	Vuorovaikutus	37
5.3.5	Työtehtävien arvotus	38
5.4	Ensimmäisten tuloksien johtopäätökset	39
5.5	Toimenpide-ehdotuksia	39
5.6	Kehittämistyö; millaisia työkaluja käytettiin myymälöissä	41
6	Kehittämistehtävän tulokset, toinen mittaus	45
6.1	Toisen mittauksen aikataulu	45
6.2	Toisen mittauksen tulokset sekä vertailu ensimmäiseen mittaukseen	45
6.2.1	Strategia	46
6.2.2	Johtaminen ja esimiestyö	48
6.2.3	Osaaminen	50
6.2.4	Vuorovaikutus	51
6.2.5	Työtehtävien arvotus	53
6.2.6	Kirjallinen ja suullinen palaute	53
6.2.7	Tuloksien peilaaminen SWOT-analyysiin	54
6.2.8	Kehittämishankkeen riskien toteutuminen	55
7	Pohdinta	56
7.1	Kehittämistehtävän arviointi	56
7.2	Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen	58
7.3	Kehityshankkeen validiteetti ja reliabiliteetti	58
7.4	Toimenpidesuositukset	59
7.5	Itsearviointi	61
	Lähteet	63
	Liitteet	
	Liite 1 Clas Ohlsonin arvot (About Clas Ohlson 2015, c)	
	Liite 2 Clas Ohlsonin strategia (About Clas Ohlson 2015, d)	
	Liite 3 Clas Ohlsonin toimintasuunnitelma pohjautuen strategiaan (Conet 2015, a) (Salainen)	
	Liite 4 SWOT-analyysi kysely neljälle myymäläpäällikölle (Salainen)	
	Liite 5 Kysymykset Clas Ohlsonin myymäläpäälliköille, 5 taloa koonti (Salainen)	
	Liite 6 Kvantitatiivisen kyselyn kysymykset tyhjä, myyjät ja tiiminvetäjät	

Liite 7 Kvantitatiivisen kyselyn kysymykset tyhjä, arvotus, myyjät, tiiminvetäjät ja myymäläpäälliköt (Salainen)

Liite 8 Strategiaosaamisen taso tyhjä, myymäläpäälliköt

Liite 9 Kvalitatiivisen kyselyn kysymykset tyhjä, myymäläpäälliköt

Liite 10 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle syksy 2015, 28 vastaajaa, myyjät (Salainen)

Liite 11 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle syksy 2015, 28 vastaajaa, myyjät, arvotus (Salainen)

Liite 12 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle syksy 2015, 8 vastaajaa, tiiminvetäjät (Salainen)

Liite 13 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle syksy 2015, 8 vastaajaa, tiiminvetäjät, arvotus (Salainen)

Liite 14 Power Point -esityspohja myymäläpäälliköille (Osittain salainen)

Liite 15 Clas Ohlsonin visio henkilöstöpalaveriin

Liite 16 Clas Ohlsonin missio henkilöstöpalaveriin

Liite 17 Sähköpostiesimerkki myymäläpäälliköille

Liite 18 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle kesä 2016, 21 vastaajaa, myyjät (Salainen)

Liite 19 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle kesä 2016, 21 vastaajaa, myyjät, arvotus (Salainen)

Liite 20 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle kesä 2016, 9 vastaajaa, tiiminvetäjät (Salainen)

Liite 21 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle kesä 2016, 9 vastaajaa, tiiminvetäjät, arvotus (Salainen)

Liite 22 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle syksy 2015 ja kesä 2016, myyjät (Salainen)

Liite 23 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle syksy 2015 ja kesä 2016, tiiminvetäjät (Salainen)

Liite 24 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle syksy 2015 ja kesä 2016, myyjät, arvotus (Salainen)

Liite 25 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle syksy 2015 ja kesä 2016, tiiminvetäjät, arvotus (Salainen)

Liite 26 Kysymykset Clas Ohlsonin myymäläpäälliköille syksy 2015 ja kesä 2016, myymäläpäälliköt, arvotus (Salainen)

Liite 27 Strategiaosaamisen taso syksy 2015 ja kesä 2016, myymäläpäälliköt

Liite 28 Kvalitatiivinen kysely syksy 2015 ja kesä 2016, myymäläpäälliköt, koonti

Liite 29 Strategian maastouttamisen työvälineet

Liite 30 Osaamiskartoitustaulukko myyjille ja tiiminvetäjille

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyön tarkoitus on miettiä niitä toimenpiteitä, joilla strategiaa toteutetaan Clas Ohlson -myymälässä. Strategian tarkoitus on ohjata organisaatiota kohti tavoitteita ja päämääriä. Kirjallisuudesta olen poiminut teoriaan neljä pääkohtaa, jotka toistuvat alan kirjallisuudessa erilaisin termein. Nämä kohdat strategian toteuttamiseen ovat johtaminen, vuorovaikutus, osaaminen sekä strategia, joista koostuu kehittämishankkeen viitekehys. Näiden pohjalta tarkoituksena on löytää esimiehille työkaluja ja apuvälineitä, jotka mahdollistavat strategian toimeenpanon organisaatiossa. Esimiestyötä Clas Ohlsonissa tekevät myymäläpäällikkö ja tiiminvetäjät, opinnäytetyössä keskitytään myymäläpäällikön näkökulmasta toiminnan johtamiseen, joka taas edesauttaa tiiminvetäjiä ja koko henkilökuntaa toimimaan. Näkökulmassa on huomioitu, mitä henkilökunta tarvitsee ymmärtääkseen strategian oman työnsä kannalta.

Opinnäytetyö on aloitettu jo alustavasti vuonna 2014 tehdyllä SWOT-analyysikyselyllä, johon vastasi neljä myymäläpäällikköä. Kyselyn aiheena oli johtaminen myymälöissä. Keskustelimme silloisen henkilöstöpäällikön ja silloisen aluepäällikön kanssa opinnäytetyön aiheesta. SWOT-analyysin ja keskustelujen pohjalta on saatu karkea nykytilakartoitus, jonka pohjalta on suunniteltu opinnäytetyön aihepiiriä ja etenemistä yrityksessä. Opinnäytetyön aihe kirkastui Metropolian kurssilla Strateginen suunnittelu ja strategiatyö. Tämä oli se aihe, jota lähtisin myymälöissä kehittämään.

Opinnäytetyössä tarkoituksena oli ensin etsiä ja kirjata ylös arkipäiväisen johtamisen haasteet eli kuinka strategiaa olisi helpompi maastouttaa myymälöihin ja kuinka strategia olisi koko henkilökunnan ymmärrettävissä ja toteutettavissa. Lähtökohtana on, että strategia maastoutettaisiin myymälöihin jalkauttamisen sijaan. Jalkauttaminen on enemmän tiedottamista, kun taas maastouttaminen on enemmän yhdessä tekemistä. Tarkoituksena on löytää ratkaisuja ja hyviä konkreettisia kokemuksia johtaa myymälän toimintaa niin, että kaikissa myymälöissä olisi samanlaisia toimenpiteitä ja kaikissa myymälöissä tehtäisiin samoja asioita. Opinnäytetyössä sivutaan myös muutosjohtamista, koska uusien toimenpiteiden tuominen aiheuttaa yleensä aina henkilökunnassa jonkinlaisen reaktion.

Aluksi opinnäytetyössä paneudutaan Clas Ohlson Oy:hyn eli Suomen organisaatioon ja syvennymme myös Clas Ohlsonin myymälän johtoryhmän työnkuviin. Seuraavana kar-

toitetaan nykytila kyselyllä neljän myymälän henkilökunnalle ja myymäläpäälliköille. Teoriaosuudessa keskitytään strategian maastouttamisen teoriaan. Kun on löydetty hyvät yhteiset toimintatavat, ne implementoidaan neljään myymälään.

Ensimmäinen kysely tehtiin henkilökunnalla syksyllä 2015 ennen maastouttamista. Kesällä 2016 tehtiin uudelleen kysely, kuinka strategian jalkauttaminen tai maastouttaminen on edistynyt myymälöissä ja ollaanko saavutettu haluttuja päämääriä sekä tavoitteita. Tavoitteina on vuorovaikutuksen kasvattaminen, oppiminen sekä ymmärtäminen ja lisäksi uusien johtamistapojen omaksuminen.

Lopuksi tutkimuksen edetessä tehtiin loppupäätelmät ja kehittämis ehdotukset tuloksien perusteella sekä myöhemmin päätetään, viedäänkö toimenpiteitä Clas Ohlson – myymälöihin ja löydettiinkö toimivia työkaluja maastouttaa strategiaa myymälöihin.

1.1 Clas Ohlson Oy

Clas Ohlson on perustettu vuonna 1918 Insjössä Ruotissa. Clas Ohlson oli aluksi postimyyntiyritys, josta on kasvanut kansainvälinen vähittäiskauppaketju. Yritys toimii Ruotsissa, Norjassa, Suomessa, Isossa-Britanniassa ja Kiinassa sekä Dubaihin on avattu franchising-myymlöitä. Yrityksen pääkonttori sijaitsee yhä Insjönissä Ruotsissa. Työntekijöitä yrityksessä on noin 4700 ja myymälöitä 200. Asiakkaita Clas Ohlsonissa käy 76 miljoonaa vuodessa ja liikevaihto 7,5 miljardia Ruotsin kruunua. (About Clas Ohlson 2015, a.)

Suomen ensimmäinen Clas Ohlson -myymälä avattiin Mannerheimintielle vuonna 2002. Vuonna 2015 myymälöitä oli 33 ja peitto läpi Suomen. Liikevaihto on noin 80,8 miljoonaa euroa tilikaudessa. Työntekijöitä Suomessa on noin 400. Verkkokauppa on avattu vuonna 2012. (Conet 2015, a.)

1.2 Myymäläorganisaatio

Kun lähdetään maastouttamaan strategiaa, on hyvä tunnistaa myymälän roolit. Myymäläpäälliköllä sekä merchandiserilla ja tiiminvetäjällä on esimiesvastuu, he vastaavat myymälän toiminnasta ja toimenpiteistä, operatiivisesta johtamisesta.

Myymän johtoryhmä koostuu myymäläpäälliköstä sekä merchandiserista ja myynti- ja logistiikkavastaavasta, jotka ovat tiiminvetäjiä eli esimiehiä. Myymälöiden rooleja on yhdistetty yhdelle henkilölle esimerkiksi myynti- ja logistiikka eli johtoryhmään kuuluu myymälöissä kolmesta neljään henkilöä. Isoimmissa taloissa toimii siis myös kolmas tiiminvetäjä. Myymälöissä on lisäksi kokoaikaisia myyjiä ja osa-aikaisia myyjiä myymälän koosta riippuen 8–22 henkilöä.

Myymäpäällikön pääasiallinen tehtävä on johtaa ja vastata myymälän toiminnasta ja toimivasta myymäläorganisaatiosta myymälässään (Conet 2015, b). Myymäläpäällikkö vastaa myymälän tulostavasta operatiivisesta johtamisesta ja kehittää myymälän toimintaa. Myymäläpäälliköllä on myös tärkeä rooli myymälän päivittäisessä myynti- ja asiakaspalvelutyössä. (Career Clas Ohlson 2015.)

Tiiminvetäjä, myynti- ja logistiikkavastaava, osallistuu monipuolisesti päivittäiseen myynti- ja asiakaspalvelutyöhön ja innostaa tiimiänsä omalla esimerkillään tulokselliseen ja palveluhenkiseen myyntityöhön. Tiiminvetäjän työtehtäviin kuuluvat lisäksi päivittäisten työtehtävien jakaminen sekä hallinnollisten rutiinien ja myymälän kaupallisuuden ylläpitäminen ja kehittäminen yhdessä myymäläpäällikön ja merchandiserin kanssa. (Career Clas Ohlson 2015.)

Merchandiser osallistuu monipuolisesti päivittäiseen myynti- ja asiakaspalvelutyöhön, ja vastaa myymälän visuaalisesta kokonaisilmeestä sekä tuotteiden esillepanosta. Merchandiserin työtehtäviin kuuluvat kaupallisen valaistuksen, näyteikkunoiden ja inspiraatiopintojen toteutus ja ylläpito sekä kampanjoiden ja aktiviteettien suunnittelu myymäläkonseptin mukaisesti yhdessä myymäläpäällikön kanssa. (Career Clas Ohlson 2015.)

Myyjä osallistuu monipuolisesti päivittäiseen myynti- ja asiakaspalvelutyöhön. Myyjän työtehtäviin kuuluvat muun muassa asiakkaiden auttaminen, tuotteiden myynti, kassatyöskentely ja hyllyjen täyttäminen. Myyjän työhön kuuluu lisäksi vastuu omasta tuoteosastosta. (Career Clas Ohlson 2015.)

1.3 Clas Ohlson Oy:n visio, missio, arvot sekä strategia

Clas Ohlsonin visio eli tavoitetilä on olla johtava, kansainvälinen ja moderni vähittäiskauppakettaja, jonka kannattavuus on korkea ja joka tuottaa arvoa kaikille sidosryhmil-

leen (About Clas Ohlson 2015, b). Clas Ohlsonin missio on auttaa ja innostaa ihmisiä tarjoamalla käteviä ja käytännöllisiä ratkaisuja edulliseen hintaan joka päivä (About Clas Ohlson 2015, b).

Clas Ohlsonin arvojen, liite 1 Clas Ohlsonin arvot (About Clas Ohlson 2015, c), keskiössä on kauppiashenkisyys eli asiakaskohtaaminen ja halu tehdä myyntiä. Muut arvot arvoympyrässä ovat toimintakyky, lämminhenkisyys, sitoutuminen ja uudenlainen ajattelu. Organisaatiolle on tärkeää, että arvot näkyvät joka päiväisessä työssä. (About Clas Ohlson 2015, c.)

Clas Ohlsonin strategia jaetaan seuraavasti kuuteen keskeiseen osa-alueeseen: *our customer offer* (tuotteet ja palvelut asiakkaille), *our customer interaction* (asiakaskohtaaminen), *our expansion* (laajentuminen), *our supply network* (toimitusketju), *our ways of working* (työtavat) ja *our people* (työntekijät) (Conet 2015, a). Tarkemmin strategian osa-alueet ovat määritelty liitteessä 2 Clas Ohlsonin strategia. Nämä ovat nähtävissä Clas Ohlsonin –internetsivuilla (About Clas Ohlson 2015, d) ja ovat julkisia. Strategian tulisi olla julkinen, kuten strategian määrittelyssä on mainittu, raportin kohta 1.4.3.

Englannin kielisiä termejä käytetään myös Suomessa, muun muassa toimintasuunnitelmassa, liite 3 Clas Ohlsonin toimintasuunnitelma pohjautuen strategiaan (Conet 2015, a) (Salainen). Liitteessä 3 on myymälän näkökulmasta jaettu strategian painopisteet ja sekä tämän kyseisen tilikauden strategiset prioriteetit. Kokonaistavoitteena, toiminnan prioriteetteina, ovat vertailukelpoinen myynnin kehittäminen, henkilöstö sekä tehokkuus toiminnassa.

Clas Ohlsonin visio, missio sekä arvot tukevat Clas Ohlsonin pitkän tähtäimen strategista suunnitelmaa ja ne kulkevat, tai niiden pitäisi kulkea, kaiken tekemisen ja toiminnan rinnalla, kuten myös esimiestyön sekä johtamisen rinnalla. Tarkoituksena olisi, että ne olisivat myös koko henkilökunnan tekemisen pohjana. Strategia antaa toimintatavat kohti tavoitteita.

1.4 Keskeiset käsitteet ja niiden määrittely

Teoriaan tutustuessani käsitteet visio, missio ja strategia toistuivat, joten ne tulisivat olla avattuina ennen tutkimuksen aloittamista. Strategian toimeenpanosta on käytetty yleensä termiä jalkauttaminen, mutta alan kirjallisuudesta löytyi myös termi maastout-

taminen, joka kuvasti mielestäni paremmin tätä kehittämishankkeen ajatusta henkilöstön kanssa tehtävistä toimenpiteistä.

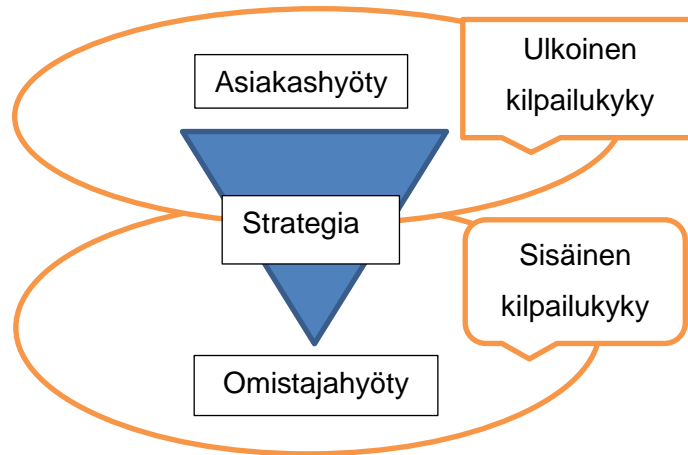
1.4.1 Visio ja missio

Visio on organisaation julkisesti täsmennetty näkemys siitä, millaiseksi se haluaa tulla. Vision tulisi olla realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa oleva sekä innostava. (Lindroos & Lohivesi 2010, 24.) Visio on tulevaisuuden kuva, joka selkeyttää yleistä suuntaa. Visio antaa muutoksen suunnan sekä kannustaa tekemään oikean suuntaisia toimenpiteitä, jotka eivät välttämättä ole ihmisten omien etujen mukaisia. Kun visio on selkeä, esimiehet ja henkilökunta voivat itse päättää, mitä toimenpiteitä on tehtävä saavuttaakseen tavoitteet. Tämä säästää aikaa ja on tehokasta. (Kotter 1996, 61.)

Organisaation toiminnan lähtökohdaksi tai perustehtäväksi eli toiminta-ajatuksiksi eli missioksi voidaan kiteyttää tarve tuottaa hyötyä organisaation ulkopuolisille tahoille. Näitä tahoja on kaksi: asiakkaat ja organisaation omistajat. Nämä kaksi tahoa muodostavat koko toiminnan lähtökohdan ja olemassaolon tarkoituksen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 20.)

1.4.2 Strategia ja maastoutus

Strategia ja strategiatyö muodostuvat, kun etsitään vastuksia, kuinka voidaan yhdistää hyöty sekä asiakkaille että omistajille. Strategiatyö on vastausten etsimistä, toiminnan suunnittelua, päätöksentekoa ja toimeenpanoa, jotta jokapäiväisessä työssä voidaan muodostaa hyötyä sekä asiakkaille että omistajille. (Lindroos & Lohivesi 2010, 22.) Asiakas saa hyödyn tuotteina ja palveluina, omistajien hyöty on organisaation tuoma voitto. Kuvio 1 mukailee Lindroosin ja Lohiveden kirjassa Onnistu Strategiassa (2010, 21) olevaa kuviota, näiden asiakashyötyjen ja omistajahyötyjen suhteesta sekä strategiasta, joka yhdistää nämä hyödyt. Tarvitsemme strategiaa toteuttaaksemme samanaikaisesti ulkoista sekä sisäistä kilpailukykyä eli saavuttaa asiakkaan sekä omistajan kokema hyöty (Lindroos & Lohivesi, 2010, 22).



Kuvio 1. Asiakashyöty ja omistajahyöty sekä strategia (mukaellen Lindroos & Lohivesi 2010)

Strategiatutkija Juha Näsi on määritellyt strategian seuraavanlaisesti: "Strategia on organisaation toiminnan juoni, sen tapahtumisen punainen lanka" (Lindroos & Lohivesi 2010, 25). Strategia on ohje siitä, miten tulisi toimia. Strategia on julkinen linjaus siitä, kuinka organisaatio aikoo saavuttaa omat tavoitteensa (visionsa). Visio ja strategia ovat ajattelun välineitä, joiden avulla organisaatio pyrkii saamaan aikaan näkemyksiä, linjauksia, päätöksiä ja toimenpiteitä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 27.)

Voidaan sanoa myös, että johtaminen on sama asia kuin strategialinjausten toimeenpano (Lindroos & Lohivesi 2010, 161). Itse näkisin, että nimenomaan operatiivinen johtaminen joka päivä on strategialinjausten toimeenpanemista. Strategiat ovat ne keinot, joilla saavutetaan visio (Kotter 1996, 62).

Sidosryhmät, yllä mainitut omistajat sekä asiakkaat, ja heidän lisäksi myös organisaation henkilöstö tuovat omat tavoitteensa sekä tavoittelevat omaa etuansa organisaation toiminnasta. Vuorovaikutus sidosryhmien välillä on ratkaiseva. Ne organisaatiot, joissa kolme tahoa ovat tyytyväisiä toimintaan, voivat menestyä. Kokonaismenestyksen tulisi olla yhteinen intressi. (Kamensky 2015, 61.)

Maastoutus on aktiivista tekemistä, jolloin strategiasta rakennetaan yhdessä ymmärrettävä ja arjessa toteutettava kokonaisuus. Maastoutus on yhteinen, koko henkilökunnan, prosessi. Jalkauttaminen on sitä, että esimies antaa asioita alaisille tiedoksi, ylhäältä annettuina tekijöinä. (Tuomi & Sumkin 2010, 19.) Maastoutuksen tarkoitus on se, että

kaikki ymmärtävät strategian merkityksen omassa jokapäiväisessä työssä. Samalla syntyy myös ymmärrys, miten jokainen on omalta osaltaan vaikuttamassa organisaation strategian toteutumiseen. (Tuomi & Sumkin 2010, 80.)

1.5 Nykytila-analyysi

Johtaminen ja organisointi lukeutuvat liiketaloustieteeseen, jonka tarkoitus on jäsentää, tulkita ja ymmärtää johtamiseen liittyviä ilmiöitä ja tarkentaa arkipäiväisiä kokemuksiamme johtamisesta ja organisoinnista erilaisten käsitteiden, viitekehysten ja teoreettisten ajatusten avulla. Johtaminen ja organisointi keskittyvät tieteellisen ja teoreettisen tarkastelun lisäksi tiedon soveltamiseen käytäntöön päätöksenteon ja ongelmaratkaisun tukena. (Peltonen, 2008, 14.)

Olen työskennellyt Clas Ohlsonilla Mannerheimintien myymälässä vuodesta 2013 alkaen ja olen huomannut, että yrityksessä on erilaisia tapoja johtaa ja organisoida myymälän toimintaa. Toimintamallit ja -tavat ovat kunkin myymäläpäällikön näköisiä, jokainen johtaa siis omalla tavallaan ja kaikkia annettuja toimintaohjeita ei välttämättä noudateta. Tarkoituksena olisi löytää pitkällä tähtäimellä kultainen keskitie niin isommille kuin pienemmillekin myymälöille hyödyntää johtamisen apuvälineitä, muun muassa palaverikäytäntöä, ja saada esimiestyöstä vahvuus myymälöihin sekä parantaa viestintää ja kommunikointia.

Strategian maastouttaminen tai jalkauttaminen vuonna 2013 oli hyvin hajanaista. Toimintasuunnitelmat olivat myymäläpäällikön tekemiä eikä niissä ollut yhtenäistä linjausta. Strategiaa ei maastoutettu tai jalkautettu ja henkilökunta ei ymmärtänyt strategian linkittymistä jokapäiväiseen työhön eli toimintasuunnitelmaa. Vuonna 2014 toimintasuunnitelmia yhtenäistettiin pohjautuen yrityksen linjauksiin. Toimintasuunnitelmien läpikäynti ja läpivienti henkilökunnan kanssa poikkesivat yhä toisistaan. Vuonna 2015 strategia sanana otettiin toimintasuunnitelmiin mukaan, jokaisella myymälällä oli samanlaiset toimintasuunnitelmat ja prioriteetit eli yhä enemmän siis yhdistettiin yrityksen linjauksia läpi organisaation. Yhä edelleen myymäläpäälliköt saivat omalla tavallaan viedä toimintasuunnitelmaa eteenpäin. Annettuja apuvälineitä tai toimintamalleja ei ollut ja henkilökuntaa ei välttämättä otettu mukaan strategian toteutuksen suunnitteluun eli toimintasuunnitelman tekemiseen.

Tilanne myymälöissä oli se, että lähtökohtaisesti jokaisella myymälällä oli oma tapa viestiä, vuorovaikutus oli hajanaista, oli annettuja ohjeita, joita ei noudateta järjestelmällisesti, palaverikäytännöt puuttuivat tai niitä ei noudatettu ja niiden sisältö oli jokaisen myymäläpäällikön näköinen. Kokonaisuudessaan tekeminen myymälöissä ei pohjautunut strategiaan. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli siis soveltaa teoriaa käytäntöön ja saada yhteneväiset toimintamallit myymälöihin.

Opinnäytetyö on toimintatutkimus ja myymäläpäällikkönä olen kehittämisessä mukana. Vuonna 2013 strategian jalkauttamisen, eli tiedottamisen, aloitin myymälässä kangerellen. Omassa myymälässä oli säännölliset palaverit, mutta muistiot puuttuivat, jolloin tehtävät saattoivat jäädä ilman vastuutusta. Palaveriin ei ollut aina agenda ja osallistujien ei tarvinnut valmistautua niihin. Monesti palaverit olivat tiedottamista ja kaksisuuntainen vuorovaikutus puuttui. Vuonna 2013 tein toimintasuunnitelman vanhan kokemukseni mukaan eli se oli myymäläpäällikön tekemä. Vuonna 2014 jokainen myymälän työntekijä kertoi ajatuksiaan sähköpostilla minulle, myymäläpäällikölle, kuinka aikoo vaikuttaa omalla työllään strategiaan linjauksiin eli myymälän priorisoituihin toimenpiteisiin. Myymäläpäällikkönä kokosin toimintasuunnitelman. Vuonna 2015 johtoryhmän jäsenet, pl. myymäläpäällikkö, vetivät palaverin, jossa ryhmätyönä tehtiin toimintasuunnitelma, joka pohjautui yrityksen strategiaan. Näissä palavereissa oli tarkoitus ymmärtää henkilökunta strategiaan asioihin, heidän olivat niitä jo kaksi vuotta omaksuneet myymälässä, sekä kaksisuuntainen vuorovaikutus ja ideointi yhdessä.

Syksyllä 2014 keräsin tietoa SWOT-analyysikyselyn avulla, liite 4 SWOT-analyysi kysely neljälle myymäläpäällikölle (Salainen). Kyselyn lähtökohtana oli kerätä tietoa nykyisistä johtamis- ja esimieskäytännöistä Clas Ohlsonissa. Tiedot on kerätty neljältä myymäläpäälliköltä, joilla on myynniltään ja henkilökuntamäärältään erikokoisia myymälöitä johdettavanaan. SWOT-analyysin tarkoituksena oli avata joitakin ajatuksia ja epäkohtia, joita tunnistettiin myymälöissä. Tältä pohjalta suunniteltiin alustavaa kehittämissuunnitelmaa.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma

Clas Ohlsonilla työskentelee paljon nuoria aikuisia, Y-sukupolven nuoria. He ovat kiinnostuneita ja haluavat tietää, miksi jotakin tehdään. He ovat kouluttautuneita ja saavat tietoa ympäristöstä muun muassa internetin välityksellä, he tietävät kuinka muissa yrityksissä toimitaan. Olen oman kokemukseni kautta huomannut, että heille ei sovi hierarkkinen käskyttäminen vaan he haluavat perusteluja tekemiselle. Nuoret aikuiset haluavat olla mukana tekemässä, vaikuttamassa, päättämässä ja ideoimassa, tämä on tullut ilmi henkilöstötutkimuksissa. Toisaalta ideoita ja ajatuksia tarvitaan toiminnan tukemiseksi muuttuvassa ympäristössä. Henkilökunta toimii asiakasrajapinnassa ja he kuulevat asiakkaan ajatuksia, tarpeita ja toiveita. Asiakkaat ovat kuitenkin ne, jotka mahdollistavat liiketoiminnan olemassa olon. Nuoret aikuiset ovat myös itse kuluttajia ja heillä on ajatuksia, mitä tämän päivän kuluttaja tarvitsee.

Oma kohtainen kokemus hierarkisesta johtamisesta ei edesauttanut tekemistä eikä motivoinut ihmisiä tekemään. Käskyt tulivat ylhäältä ilman perusteluja, jolloin tämä aiheutti henkilökunnassa vastahakoisuutta ja motivaation puutetta. Henkilökunta halusi perusteluja päätöksille sekä omaa vastuuta, valtaa ja ideointia. Koin että asioihin piti saada muutosta aikaiseksi. Henkilökunnalta tuli viesti, että he haluavat olla mukana suunnittelemassa, oppimassa ja tekemässä.

Jo SWOT-analyysissa, liite 4 SWOT-analyysi kysely neljälle myymäläpäällikölle, ja kohta 1.5 Nykytila-analyysi, havaittiin hajanaista roolien omaksumista, esimiesmäisen toiminnan puuttumista. Viestintä on ollut puutteellista ja sekavaa, jokainen myymäläpäällikkö on viestinyt omalla tavallaan. Yhtenäisiä työkaluja ei ole tai niitä ei käytetä vaan jokainen soveltaa omalla tavallaan, minkä kokee parhaimmaksi. Tarvittaessa jokainen tekee omat työn apuvälineet, joka on tehotonta ja tasalaatuinen tekeminen puuttuu. Toiminnan tehokkuus on kuitenkin Clas Ohlsonin yksi prioriteeteista.

Kehittämistehtävän näkökulmasta tutkimusongelmana on, kuinka strategia maastoutetaan myymälöihin niin, että yrityksen strategia toimii myymälöiden tekemisen lähtökohdana. Kehittämishankkeen tavoitteena on löytää esimiehille toimivia yhteneväisiä apuvälineitä, joilla he voivat maastouttaa strategiaa myymälöissä niin, että strategia on

koko henkilökunnan jokapäiväisen työn perustana. Toisaalta nämä työn apuvälineiden tulisi olla sellaisia, että henkilökunta kokisi osaamisensa ja vaikuttamismahdollisuutensa parantuneen, he saisivat olla tekemässä sekä ideoimassa, ja strategian prioriteeteista tulisi heille normaali toimintatapa myymälöissä.

2.2 Tutkimuskysymykset

Kehittämishankkeessa on määritelty ongelma, joka muutetaan tutkimuskysymyksiä eli kysymyksiä siitä, kuinka ongelma poistetaan. Ilman kysymyksiä toimintatutkimusta ei voida tehdä. Kysymykset voivat muuttua ja täsmentyä tutkimusprosessin aikana. Tutkimuskysymysten on tarkoitus ohjata koko kehittämishanketta eli toimintatutkimusta. (Kananen 2014, 44.)

Tässä kyseisessä hankkeessa ongelmana on 1. Johtaminen ja esimiestyö strategian pohjalta ja 2. Strategia jokapäiväisen myymälätyöskentelyn lähtökohtana

1. Kuinka esimiestyöstä ja johtamisesta saadaan strategiaan pohjautuva voimavara, joka tuottaa menestystä
2. Kuinka henkilökunta saadaan työskentelemään strategiaan ja suunnitelmiin pohjautuen jokapäiväisessä myymälätyössä

Näihin kysymyksiin liittyy esimiestyön osaaminen, strategian tiedostaminen ja sen ymmärtäminen, kommunikointi ja viestintä sekä vuorovaikutus, jotka pohjautuvat strategiaan sekä henkilökunnan osaamisen varmistaminen niin, että strategiset prioriteetit voivat onnistua myymälöissä. Näissä keskitytään vain myymälän sisäisiin toimintoihin.

2.3 Kehittämistehtävän rajaus

Kehittämistehtävä rajattiin niin, että kyselyt ja implementointi toteutettiin neljässä Clas Ohlsonin myymälässä. Haastattelin lisäksi viittä myymäläpäällikköä, joilta sain erilaisia toimintatapoja toteuttaa strategiaa myymälöissä. Haastattelun koonti liitteessä 5 Kysymykset Clas Ohlsonin myymäläpäälliköille, 5 taloa koonti (Salainen). Clas Ohlsonin muut myymälät eivät osallistuneet hankkeeseen eikä konttorihenkilökunta osallistunut kehittämishankkeeseen. Strategian suunnittelu, joka tulee annettuna tekijänä, ei kuullut kehittämishankkeeseen, mutta strategian toimeenpaneminen eli maastouttaminen

oli neljän myymälän osalta kehittämishankkeeseen kuuluva osio. Kehittämishankkeen piiriin ei kuulunut myöskään muu Clas Ohlsonilla tapahtuva koulutus, viestintä ja niin edelleen, vaan työ rajattiin koskemaan vain kehittämishankkeessa suunniteltuja toimenpiteitä. Kehittämishankkeessa keskityttiin myymälän sisäisiin toimintoihin.

Johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta kehittämishanke rajoittui neljään myymäläpäällikköön ja myymälän johtoryhmään. Myymälän henkilökunta oli mukana kehittämishankkeessa osaamisen ja vuorovaikutuksen osalta. Aluepäällikkö, toimintatutkimuksen tutkijan esimies, osallistui työpaikkaohjaajan roolissa kehittämishankkeen kulkuun.

2.4 Tutkimuksen tavoitteet

Lainaten Tuomen ja Sumkinin kirjaa Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajalle (2010, 95): ”Sitoutunut johto, osaavat esimiehet ja strategiatyöhön oppinut organisaatio luovat parhaat edellytykset onnistuneelle toiminnalle, jolla strategia kirkastuu ja muuttuu jokaisen henkilön oman työn välineeksi.”

Tutkimuksen tavoitteena on löytää toimivat tavat maastouttaa strategiaa sekä kuinka jatkossa voidaan maastouttaa muitakin organisaation sisäisiä asioita tavoitteellisesti. Tavoitteena on kehittää myymäläpäälliköiden johtamistaitoja sekä tiiminvetäjien esimiestaitoja. Kehittämistehtävän tavoitteena on myyjien ja esimiesten osaamisen kehittäminen tai varmistaminen. Lisäksi tavoitteena on lisätä vuorovaikutusta myymälöissä.

2.5 Kehittämishankkeen mittarit

Kehittämishankkeen mittareiden tarkoitus on näyttää toteen, että tavoitteet saavutetaan. Tämän hankkeen mittarit tiivistettynä ovat:

- Miten strategian maastouttaminen on onnistunut myymälöissä
- Kuinka myymäläpäälliköiden johtamistaidot sekä tiiminvetäjien esimiestaidot ovat kehittyneet
- Miten myyjien ja esimiesten osaaminen on kehittynyt
- Kuinka vuorovaikutus on lisääntynyt myymälöissä

2.6 Ennakoidut tulokset ja riskit

Ennakoituina tuloksina voitaisiin ajatella, että kehittämishankkeen jälkeen organisaatiossa tehtäisiin töitä tehokkaasti ja tuloksellisesti sekä kustannustehokkaasti sujuvilla toimintatavoilla. Tarkoitus on myös, että pitkällä tähtäimelle työntekijät hyötyisivät kehittämishankkeesta oppimisen ja ymmärryksen myötä, asiakkaat hyötyisivät palveluina ja omistajat voittoina.

Riskeistä suurimpana näen, että

1. Sovitut toimenpiteet eivät neljässä myymälässä toteudu ja sitä kautta ei haluttuun tavoitteeseen päästä. Vastuuta, myymäläpäälliköt ja työntekijät, tekemisestä ei oteta tai kanneta myymälässä.
2. Rekrytoidaan uutta henkilökuntaa, joka ei ole ollut alusta asti muutoksessa mukana, kuinka heidät saadaan mukaan muutokseen. Toimiiko asetettu mittaristo tällöin.
3. Motivaatio, toisin sanoen kannustin, puuttuu. Kuinka saadaan asenne, halu, tahto ja sitoutuminen kohdalleen.
4. Johdon tuki puuttuu, eivät anna mahdollisuutta kehittymiselle, esimerkiksi resursseja, toimenpiteisiin.
5. Aikataulu implementoinnille liian lyhyt, ei saada muutosta aikaiseksi.

Riskeihin varautuminen:

1. Toimenpiteitä noudatetaan, vastuu kehittämishankkeen vetäjällä ja myymäläpäälliköillä.
2. Uusi henkilökunta perehdytetään alusta alkaen oikeiden toimintamallien mukaan.
3. Sovitaan yhdessä johdon kanssa kannustin neljälle myymälälle.
4. Aluepäällikkö ja toimitusjohtaja näkevät hyödyn kehittämishankkeessa ja mahdollistavat toiminnan mm. resurssoinnin.
5. Kehittämishankkeen tulokset analysoidaan huhti-toukokuussa 2016, tarvittaessa kesällä 2016 tehdään tarvittavia jatkotoimenpiteitä ja muutoksia toimenpiteisiin. Muutos jatkuu.

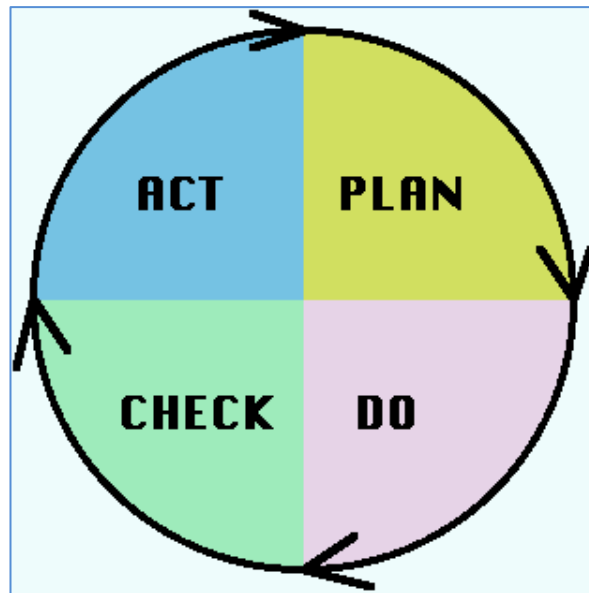
3 Tutkimusmenetelmät

3.1 Toimintatutkimus

Kehittämishanke omaa toimintatutkimuksen piirteet eli kuten kvaliMOTV:ssä (2015, a) on määritelty toimintatutkimus: ”Toimintatutkimuksessa sekä tutkitaan että yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Olennaista on se, että tutkittavat eli käytännöissä toimivat ihmiset otetaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen mukaan.” Tarkoituksena on viedä muutos läpi ja osallistaa myymäläpäälliköt sekä koko henkilökunta muutokseen ja samalla muuttaa toimintaa sekä olla itse muutoksessa aktiivisesti mukana.

Toimintatutkimus koostuu toiminnasta ja tutkimisesta. Toimintatutkimus saa alkunsa toimijoista, joita kyseinen ongelma koskee, ei ulkoapäin annetuista ohjeista tai käskyistä. Toimintatutkimuksen ongelmaan etsitään yhdessä ratkaisua ja sitoudutaan muutokseen. (Kananen 2014, 11.) Kehittämishanke Clas Ohlsonilla on lähtenyt omista havainnoista ja huomioista strategian toteuttamisen puutteista ja erilaisista toimenpiteistä tai tavoista toimia myymälöissä. Toimintatutkimuksessa on tavoitteena muutos parempaan (Kananen 2014, 11). Tavoitteena kehittämishankkeessa on toimivampi, tehokkaampi työyhteisö, jossa jokaiselle tavoitteet ja toimintatavat ovat selkeitä ja samansuuntaisia. Kun kaikille tavoite on samansuuntainen ja yhteinen tavoite on selvä, saadaan synergialla tehokkaampaa toimintaa, toimintasuunnitelman asiat toteutuvat ja sitä kautta yrityksen strategia.

Toimintatutkimus on jatkuva syklinen prosessi, jolla kehitetään organisaation toimintaa. Yksinkertaisimmillaan syklin osat ovat suunnittelu, toiminta ja seuranta (Kananen 2014, 14). Toimintatutkimuksen syklit voivat koostua myös, kuvio 2, suunnittelusta (Plan), tekemisestä (Do), tarkistamisesta (Check) sekä korjaavista toimenpiteistä (Act) Demingin ympyrän mukaan (Arveson 1998). Jatkuvan kehittämisen näkökulmasta näkisin, että omassa kehittämishankkeessa tarvitaan myös korjaavat toimenpiteet sekä jatko-toimenpiteet seuraavalle tilikaudelle.



Kuvio 2. Demingin ympyrä (Arveson 1998).

Toimintatutkimuksen syklin Kananen kirjassaan Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona (2014, 34) jakanut seuraaviin osiin: Nykytilakartoitus, ongelmatilanteen analyysi ja siihen vaikuttavat tekijät, synteesi: parannusehdotus, kokeilu, arviointi ja seuranta, josta palataan nykytilan kartoitukseen. Tämä on vielä tarkempi jaottelu kuin Demingin ympyrä. Taulukossa 1. Kehittämistehtävän aikataulu olen jakanut oman kehittämishankkeeni osat jatkuvan kehittämisen mallin mukaan.

3.2 Kehittämishankkeeseen osallistujat sekä aikataulu

Tähän kehittämishankkeeseen osallistuivat neljän myymälän myymäläpäälliköt sekä henkilökunta. Kehittämishankkeeseen osallistui yhteensä noin 40 henkilöä. Myymälät olivat Kannelmäki, Myyrmanni, Mannerheimintie sekä Kamppi. Näiden myymälöiden osalta pyrittiin muuttamaan toimintatapoja ja maastouttaa myymälän henkilökunnalle yrityksen strategiaa. Kehittämishankkeeseen osallistui lisäksi viiden myymälän myymäläpäälliköt, jotka antoivat ajatuksia ja ideoita, kuinka strategiaa voitaisiin maastouttaa.

Kehittämishankkeen suunnittelu oli alkanut jo syksyllä 2014. Silloin määriteltiin aihepiiri, jota lähdettiin kehittämään. Keväällä 2015 tutkimusongelma oli tarkentunut ja teorian kerääminen oli alkanut sekä viitekehyksen rakentaminen. Syksyllä 2015 olivat ensimmäiset haastattelut, jotka toistettiin implementoinnin jälkeen kesäkuussa 2016. Koko-

naisuudessaan tutkimushanke valmistui marraskuussa 2016, jonka jälkeen mahdollinen toimenpiteiden implementointi kaikkiin myymälöihin.

Taulukko 1. Kehittämistehtävän aikataulu

Tekeminen/Aikataulu	Syksy 2014	Kevät-Syksy 2015	Kevät 2016	Syksy 2016-Kevät 2017
PLAN: Ensimmäinen-nykytila-analyysi SWOT	syksy 2014			
PLAN: Teorian (viitekehksen) keruu		tammikuu 2015 - elokuu 2015		
PLAN: Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus, ensimmäiset kyselyt		marraskuu 2015		
DO: Implementointi eli strategian maastouttaminen			joulukuu 2015 - toukokuu 2016	
CHECK: Ensimmäisten tulosten läpikäynti, jatkosuunnitelma sekä yhteinen palaverimateriaali			joulukuu-helmikuu 2016	
CHECK: Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus, toiset kyselyt, tulosten mittaaminen			kesäkuu 2016	
ACT: Tarvittavat muutokset ja korjaukset				lokakuu 2016
ACT: Tutkimustulosten esittely ja loppupäätelmät				lokakuu-marraskuu 2016
PLAN & DO: Mahdollinen toimenpiteiden implementointi kaikkiin myymälöihin				tammikuu 2017

3.3 Kehittämishankkeen tiedonhankinta

Kehittämishankkeessa haastattelin, kvalitatiivinen haastattelu, neljää myymäläpäällikköä eli käytin laadullista mittaristoa. Myymäläpäälliköitä oli myös tarkoitus haastatella kvantitatiivisin menetelmin. Yksilöhaastattelut litteroin puheesta tekstiksi, käytin siis referoivaa litterointia eli tiivistin haastatteluja ja tein niistä koonnin.

Henkilökuntaa haastateltaessa olin valinnut mittaristoksi kvantitatiivisen mittariston, koska silloin näin numeraalisen muutoksen prioriteeteissa: johtaminen, osaaminen, strategia ja vuorovaikutus. Tarkoituksena oli mitata muutosta.

3.4 Toimintatutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Opinnäytetyö on tieteellinen työ, jolta vaaditaan oikeellisuutta eli saadut tulokset ovat oikeita ja luotettavia. Luotettavuus saadaan sillä, että tutkitaan juuri niitä asioita, joihin tutkimusongelma liittyy, tutkimusmenetelmät ja mittarit ovat oikeita. Tutkimusta tarkastellaan kahden käsitteen avulla, ne ovat validiteetti eli pätevyys ja reliabiliteetti eli pysyvyys. (Kananen 2014, 125.)

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa sitä, että kehittämistehtävässä on tutkittu sitä, mitä oli tarkoitus tutkia. Mittari on validi, jos se mittaa sitä, mitä pitikin ja mittaa haluttua muutosta. (Kananen 2014, 129.) Kehittämishankkeen teoria ja tutkimuskysymykset pohjautuvat niihin asioihin, mitä aiotaan kehittämishankkeessa tutkia eli henkilökunnan tietämystä, osaamista ja vuorovaikutusta sekä esimiesten johtamista pohjautuen Clas Ohlsonin strategiaan. Kysymysten tulee olla myös asetettu niin, että tutkittava ei voi vastata ennalta arvattavalla tavalla (kvaliMOTV 2015, b). Tutkimus on myös validi, kun kohderyhmä on oikea eli tässä tutkimuksessa kysyttiin myyjiltä, tiiminvetäjiltä sekä myymäläpäälliköiltä. Tarkoituksena oli mitata tapahtuvaa muutosta toimenpiteiden jälkeen, joten mittareiden tuli olla sellaiset, että muutos oli mitattavissa.

Toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu dokumentointiin, jolloin ulkopuolisen arvioitsijan on mahdollisuus päätellä tutkimuksen luotettavuus (Kananen 2014, 134). Toimintatutkimuksen kyselyt ja vastaukset dokumentoitiin opinnäytetyön liitteeksi.

Reliabiliteetillä tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta, jolloin samalla mittarilla saadaan samat tulokset uusintamittauksessa. Mitattava tulos voi olla sama, mutta voi olla, että mitta-asteikko on virheellinen. (Kananen 2014, 126). Kehittämishankkeessa reliabiliteetti varmistettiin niin, että pyrittiin saamaan ensimmäiseen mittaukseen ja toiseen mittaukseen sama määrä vastaajia ja kysymykset olivat samat kuin aikaisemmassakin mittauksessa sekä mittauksen kohderyhmä pysyi samana.

Reliabiliteetti todennäköisesti muuttuu, koska mittaamisten välillä oli kahdeksan kuukautta aikaa ja tarkoituksena kehittämishankkeessa on saada muutos parempaan. Reliabiliteetin yksi osa on stabiliteetti, joka mittaa mittarin pysyvyyttä ajassa (Kananen 2014, 128), koska mittausta ei toisteta peräkkäin ensimmäisen ja toisen mittauksen tulokset eivät ole pysyviä. Kuitenkin jos esimerkiksi ensimmäinen mittaus toistettaisiin heti, todennäköisyys mittaustulosten samanlaisuudesta olisi todennäköisempi.

4 Teoreettinen viitekehys

4.1 Menestyksen timantti

SWOT-analyysin, liite 4, pohjalta olin aloittanut tutustumaan alan kirjallisuuteen, joka sopisi kehittämishankkeen teoriaksi. SWOT-analyysissa ilmeni johtamisen ja delegoimisen puutetta, koulutuksen ja osaamisen puutetta, palaverikäytännöissä ja viestinnässä sekä kommunikoinnissa oli epäsäännöllisyyttä ja heikkenemistä. Myös muutosvastarintaa oli johtoryhmätyöskentelyssä tai sitä kohtaan, koska myymäläorganisaatioita oli muutettu. Laajennettua ajatusta siitä, missä on ongelman ydin, päädyin liiketalouden kirjallisuuteen, joka käsitteli yrityksen strategiaa. Lisäksi teoriaa olin etsinyt johtamisen ja muutosjohtamisen kirjallisuudesta sekä esimiesten työhön liittyvistä apuvälineistä ja menetelmistä.

Mietittyäni ongelmien yläotsikoita päädyin siihen, että kyse on johtamisesta, vuorovaikutuksesta ja viestinnästä sekä osaamisesta. Nämä asiat koskivat niin myymäläpäälliköitä kuin tiiminvetäjiäkin sekä myös muuta henkilökuntaa.

Näiden havaintojen ja ajatuksien pohjalta valitsin viitekehyksen rungoksi Kamenskyn Menestyksen timantin, kuvio 3, jossa neljä timantin särmää ovat strategia, johtaminen, vuorovaikutus ja osaaminen. Kamenskyn Menestyksen timantti huomioi nimenomaan ne ominaisuudet, joita haluan kehittämishankkeessa tutkia ja kehittää. Tarkoitukseni ei ollut keskittyä strategian suunnitteluun vaan kuinka maastouttaa strategia menestyksekkäästi myymälöihin. Kamenskyn Menestyksen timanttia olen täydentänyt Lindroosin ja Lohiveden kirjan Onnistu strategiassa (2010) teemoilla.



Kuvio 3. Kamenskyn Menestyksen timantti (2015)

Kamensky on neljä timantin särmää avannut alla olevalla tavalla:

”Menestyksen timantti: Strategia, Johtaminen, Osaaminen ja Vuorovaikutus

1) Tulevaisuuden menestyksen luominen ja varmistaminen (Strategia)

Kannattava, jatkuva ja kehittyvä liiketoiminta

2) Liiketoiminnan johtamisjärjestelmän kehittäminen (Johtaminen)

Systematiikka, suunnitelmallisuus ja työkalut

3) Kurinalainen ja vuorovaikutteinen joukkuetyöskentely (Vuorovaikutus)

Yhteinen suunta

Yhteistyö ja vuorovaikutus ihmisten välillä, tiimien sisällä ja tiimien kesken

4) Henkilökohtainen osaaminen (Osaaminen)

Tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus toimia menestyksellisesti”

(Kamensky 2015)

Oman työni kannalta liiketoiminnan pitää olla kannattavaa, jotta voidaan kehittyä ja luoda jatkuvuutta. Johtamisen näkökulmasta näen, että sen pitää olla suunnitelmallista ja täytyy olla työkalut johtaa, tarkoituksena ei ole ”vetää hihasta” tai ”sammutella tulipaloja”. Jotta voidaan työskennellä yhdessä, koko henkilökunnalla täytyy olla yhteinen tavoite, joka on kaikkien tiedossa. Tavoite on yhteinen, mutta sinne pääsemiseksi keskustelu toimintatavoista ja vaihtoehtoista täytyisi olla vapaata, jotta saadaan parhaat ideat ja ajatukset käytäntöön. Osaamisen varmistaminen ja asioiden ymmärrys auttavat taas vuorovaikutuksessa ja tavoitteiden saavuttamisessa myymälässä.

Kehittämishanke rajautuu kohtaan 2. **Liiketoiminnan johtamisjärjestelmän kehittäminen**: Osataanko johtaa niin, että strategia voi tuottaa menestystä. Johtaminen on kyky saada aikaan tuloksia organisaation kanssa (Kamensky 2015, 17). 3. **Kurinalainen ja vuorovaikutteinen joukkuetyöskentely**: Vuorovaikutus ja yhteistyö pohjautuen strategiaan 4. **Henkilökohtainen osaaminen**: Riittääkö osaaminen strategian toteuttamisessa -> tiedämmekö, ymmärrämmekö ja sisäistämmekö strategian.

4.1.1 Strategia

Strategia ei ole tämän päivän keksintö vaan jo suuret sotapäälliköt laativat ja toteuttivat strategioita ja siihen nähden liikkeenjohdollisena oppina strateginen johtaminen on

nuori (Kamensky 2015, 24). Strateginen johtaminen voidaan jakaa kehitysvaiheiden mukaan neljään vaiheeseen: 1. Suunnittelulähtöinen strategia, 2. Johtamislähtöinen strategia, 3. Osaamislähtöinen strategia ja 4. Vuorovaikutuslähtöinen strategia. Suunnittelulähtöinen strategia keskittyy suunnitteluun ja tavoitteisiin. Seuraavaksi on otettu mukaan johtaminen. Operatiivinen johtaminen keskittyy tilanteen ja resurssien tehokkaaseen käyttöön (lähinnä hierarkista johtamista ja käskyttämistä kehityshankkeen tekijä huomauttaa). Kolmantena on osaamislähtöinen strategia, jolloin muu henkilöstö ymmärtää ja sisäistää strategian, jolloin organisaation mahdollisuudet pitkäkestoiseen menestykseen lisääntyvät. Viimeisenä kehitysvaiheena on vuorovaikutuslähtöinen strategia. Vuorovaikutuksen tarve kasvaa organisaation sisällä sekä myös ulospäin. Kukaan ei pärjää enää yksin ja organisaation sisällä tarvitaan yhä enemmän vuorovaikutusta yksilöiden ja tiimien välillä. (Kamensky 2015, 24-27.)

Omassa kehittämishankkeessa strategian kannalta kehitysvaiheet osaamislähtöinen ja vuorovaikutteinen strategia olivat sitä, mihin kehittämishankkeessa tähdättiin. Henkilökunnan täytyy ensin tietää, ymmärtää ja osata strategiaan pohjautuvat toimenpiteet, ja vuorovaikutteisesti pyrimme jakamaan ajatuksia ja ideoita annetun strategian pohjalta, mitä strategia tarkoittaa meidän työssä.

Itse strategian tulisi olla selkosanainen, yksinkertainen sekä aukikirjoitettu, jotta viestintä onnistuu. Jokaisessa organisaatiossa on oma kielensä ja strategiassa käytettävät termit eli kielenkäyttö tulisi olla sellaista, että kuulijat ymmärtävät sen eli sanoman tulisi olla selkeä ja yksinkertainen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 162.) Strategian suunnittelussa mukana olo auttaa ymmärtämään strategiaa eli tahdottuja toimenpiteitä. Mitä useampi on saanut olla mukana selkeyttämässä ja täsmentämässä strategiaa sen suunnitteluvaiheessa, sitä helpompi strategiaa on myös jalkauttaa (Lindroos & Lohivesi 2010, 163). Itse myymälässä meillä ei ole mahdollisuutta olla suunnittelemassa strategiaa, mutta voimme miettiä, mitä strategia tarkoittaa meidän työssä. Strategia voi tarkoittaa jokapäiväisessä työssä eri asioita myymälässä kuin esimerkiksi konttorin markkinointitiimissä. Strategiset tavoitteet ovat samat, mutta mitä töitä kuuluu toteuttamiseen, ovat eri.

Jos strategian suunnitteluun käytetään pientä ryhmää ja vähän aikaa, todennäköisesti jalkauttaminen vie enemmän aikaa, koska ymmärrystä ei ole. Jo suunnitteluvaiheessa alkaa strategian jalkautus ymmärryksen kautta. Strategiassa määritellään, millä keinoilla asetetut tavoitteet ja visiot saavutetaan ja tekeminen organisaatiossa sen mukaiseksi

(Lindroos & Lohivesi 2010, 171). Myymälöissä lähtökohtaisesti strategian toimeenpanemisen pitäisi olla vuorovaikutteista ryhmätyötä, jolloin tietämys, ymmärrys, osaaminen kasvavat ja itse strategian maastouttaminen voi jo alkaa.

Kaikissa organisaatioissa strategian toteuttavat ihmiset. Ihmisten *osaamisesta* eli esimerkiksi kyvyistä ja ammattitaidoista, *resursseista* eli esimerkiksi työvälineistä ja tietoa-aineistosta sekä *motivaatiosta* eli halusta ja tahdosta (asenteesta), täytyy pitää huolta, jotta strategian toimenpiteet toteutuisivat. (Lindroos & Lohivesi 2010, 166.)

Tämän kehittämishankkeen strategian toteuttaminen pohjautuu luvussa 4.1 olevaan Kamenskyn Menestyksen timanttiin. Lisää näkökulmia kehittämishankkeeseen tuli myös Lindroosin & Lohiveden kirjasta Onnistu Strategiassa, joka on ilmestynyt vuonna 2010. Strategian toteuttamisella on tärkeä rooli koko prosessissa, koska ilman toteutusta strategian olemassa ololla ei ole mitään virkaa. Kirjassaan Lindroos ja Lohivesi mainitsevat neljä keskeistä haastetta. Sulkuihin olen merkinnyt Kamenskyn Menestyksen timantin neljästä kohdasta kolme kohtaa, jolloin nämä mallit yhdistyvät toisiinsa. Lindroos ja Lohivesi mainitsevat kirjassaan kommunikoinnin, strategian ymmärtämisen, osaamisen kehittämisen sekä johtamisen.

1. Strategian kommunikointi johtamishaasteena (Vuorovaikutus)
2. Työyhteisön ja ihmisten kehittäminen johtamishaasteena (Osaaminen)
3. Strategian toimeenpano johtamis- ja organisointihaasteena (Johtaminen)
4. Suorituskyvyn johtaminen organisaation johtamishaasteena (Johtaminen)

4.1.2 Johtaminen

Kehittämishankkeen aihe on siis esimiestyö ja johtaminen, niiden mallintaminen ja yhteiset toimintatavat pohjautuen yrityksen strategiaan ja arvoihin. Myymälöissä on muodostettu uudet roolit ja myymäläorganisaatiot vuonna 2012. Esimiestyöhön oppiminen on osittain uusilta roolin haltioilta jäänyt, joten tarkoituksena olisi luoda toimintamalli koko myymälän esimiestyölle sekä johtoryhmätyöskentelylle. Kehittämishankkeen tavoitteet ovat luoda vahvempi osaaminen esimiehille, esimiehenä olemisen roolin omaksuminen niin työnjohtajille (tiiminvetäjille) kuin myymäläpäälliköillekin. Kehittämishankkeen pääpaino on myymäläpäälliköiden esimiestyössä konkreettisin toimin. Systemaattisella toiminnalla myymäläpäällikkö vie koko johtoryhmään oikeita toimintatapoja ja asenteita.

Johtamisen ja organisoinnin keskiössä on organisaatiokäyttäytymiseksi kutsuttu oppiaine, joka tarkastelee yksilöiden ja organisaatioiden käyttäytymistä sekä niiden välistä vuorovaikutusta. Organisaatiokäyttäytymistä tukee neljä muuta oppialuetta: johtamiskäyttäytyminen, henkilöstöjohtaminen, kansainvälinen johtaminen ja strateginen johtaminen. (Peltonen 2008, 15.)

Kehittämishankkeen tarkoitus on keskittyä johtamiskäyttäytymiseen, strategiseen johtamiseen, asioiden johtamiseen eli management-johtamiseen, ja rajatusti henkilöstöjohtamiseen, esimerkiksi valmentavaan johtamiseen. Tarkoituksena ei ole tutkia johtajien yksilöllisiä piirteitä, kuten persoonallisuutta. Strateginen johtaminen tarkastelee yritysten ja organisaatioiden ohjaamista kilpailutilanteessa. Strateginen johtaminen tarkastelee organisaation sisäisiä toimintoja ja resursseja kilpailuetuna (Peltonen 2008, 16). Johtamiskäyttäytyminen tarkastelee johtamista ja johtajan työtä sekä ymmärrystä työtehtävistä ja toimimisesta organisaation keulakuvana ja suunnannäyttäjänä (Peltonen 2008, 15).

Kotter jakaa kirjassaan *Muutos vaatii johtajuutta* (1996, 23) johtamisen myös kahteen osa-alueeseen management ja leadership. Management on asioiden johtamista, joka koostuu prosesseista. Leadership-johtajuus taas on ihmisten johtamista, suunnan eli vision näyttämistä, jota kohti menneen strategian toteuttamisella, ihmisille kerrotaan suuntaviivoista ja heitä ohjataan toimimaan kohti visiota. Ihmisiä kannustetaan kohti yhteisiä tavoitteita. Kehittämishankkeen näkökulmasta tarvitaan sekä management-että leadership – johtajuutta. Myymäläpäällikkö tiiminvetäjien kanssa johtavat asioita ja samalla valmentavat osaamista. Myymäläpäällikkö on tulosvastuullinen sekä vastaa esimerkiksi myös turvallisuudesta, joten on joitakin asioita, joita pitää viedä myymälässä eteenpäin, tietyistä toimintatavoista ei voi poiketa. Kun taas strategian toimeenpaneminen on enemmän leadership-johtamista, henkilökunnan valmentamista ja kannustamista sekä vuorovaikutussuhteessa olemista päämääränä tavoitteiden saavuttaminen.

Yllä olevaan viitaten lainaan *Menestyvä timantti* –kirjasta: ”Johtaminen on kyky aikaansaada tuloksia organisaation kanssa” (Kamensky 2015, 91). Johtamisen tarkoitus on aikaan saada tuloksia, tuloksia teemme yhdessä ja kyseessä on joukkuepele, johon kaikki osallistuvat myös johtaja. Joukkuepelissä kaikki osaavat ja ovat kyvykkäitä pelaamaan. (Kamensky 2015, 91.) Oman myymälän näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että yhdessä toteutamme strategiassa määritellyjä prioriteetteja jokapäiväisessä työs-

sämme. Jokainen myymälän jäsen ”pelaa” kohti yhteistä tavoitetta. Meillä on jokaisella roolit ja myös omat työtehtävät suoritettavana, mutta tarvittaessa joustamme ja tuemme toisiamme työtehtävissä. Kehittämishankkeen näkökulmasta on myös hyvä selvittää, ymmärretäänkö myymälän roolit ja niihin liittyvät työtehtävät sekä ymmärretäänkö, mitä esimiestyö on. Toimenpidesuunnitelman kohtia on haasteellista viedä eteenpäin, jos ei tiedetä kuka tekee ja kuka on vastuussa tekemisestä. Kaikki strategiat toteutetaan kuitenkin työtä tekemällä (Kamensky 2015, 94). Tästä näkökulmasta kaikkien panostus, osaaminen, tietämys sekä ymmärrys myymälässä on tärkeää.

Johtamisen näkökulmasta avoin ja keskusteleva ilmapiiri luo erilaiset puitteet onnistumiselle kuin tiukan valvonnan ilmapiiri (Lindroos & Lohivesi 2010, 170). Organisaatiossa pitäisi olla yhteinen näkemys siitä, millaista strategista johtamista tarvitaan. Jokaisella voi olla oma näkemyksensä asiasta, kuinka kytkeä strategia ja jokapäiväiset toimenpiteet niin, että saavutetaan haluttuja tuloksia. (Valpola & Kvist & Heimonen & Niutanen & Lillkäll & Masalin & Kalin 2010, 21.)

Luottamus on organisoitumisen ja johtamisen perusta. Luottamus edistää sitoutumista, synnyttää hyvinvointia ja parantaa työelämänlaatua. Luottamus mahdollistaa luovuutta, tiedon jakamista, ihmisten yhteistyötä sekä vähentää valvonnasta johtuvia kustannuksia. Luottamuksen puute luo epävarmuutta, keskinäinen kilpailu kasvaa, työ kuormittuu epätasaisesti ja syntyy suosikkijärjestelmiä. Luottamuksen puute laskee motivaatiota ja sitoutumista, ei oteta vastuuta ja työtehtäviä ei suoriteta. (Juuti (toim.) 2011, 111.) Luottamus lähtee esimies-alaissuhteesta ja vaikuttaa koko organisaation toimintakykyyn.

Johtamisen ja esimiestyön vastinpari on alaistaidot. Tässä kehittämishankkeessa en kuitenkaan paneudu alaistaitoihin. Kuitenkin on hyvä muistaa ja ymmärtää, että ilman alaistaitoja on myös hyvin vaikeaa johtaa ja viedä päämääriä tavoitteeseen. Työssä tarvittavia alaistaitoja ovat: organisaation perustehtävän ymmärtäminen sekä oman tehtävän ymmärtäminen osana kokonaisuutta, ammatillinen osaaminen ja itsensä kehittäminen, ammatillinen työkäyttäytyminen, työpaikan vaikuttamiskeinojen tunteminen ja niiden käyttäminen sekä vuorovaikutustaidot (Työturvallisuuskeskus 2015). Clas Ohlson -myymälässä alaistaidot lisäävät organisaation tehokkuutta, kasvattavat vastuuta, vähentävät valvontaa, synnyttävät luottamusta sekä parantavat työhyvinvointia ja lisäksi alaistaidoilla jaetaan osaamista.

4.1.3 Osaaminen

Kehittämishankkeen toinen näkökulma on koko henkilökunnan ymmärrys oman työn vaikutuksesta yhteisten päämäärien eteen. Oppimisen kautta syntyy ymmärrystä ja ymmärryksen kautta osaamista. Yrityksen strategian ja arvojen ymmärtäminen auttaa henkilökuntaa ymmärtämään, miksi toimimme jokapäiväisessä työelämässä kyseisellä tavalla ja mikä on tavoite toiminnalle. Kamensky on kirjassaan *Menestyksen timantti* (2015, 10) kiteyttänyt nämä asiat neljään kohtaan:

1. Ymmärretäänkö strategiaa ylipäättänsä, osataanko tehdä strategiatyötä
2. Osataanko johtaa niin, että strategia voi tuottaa menestystä
3. Riittääkö osaaminen strategian luomisessa, toteuttamisessa ja uudistamisessa
4. Vuorovaikutusosaaminen pohjautuen strategiaan

Juuti on toimittamassaan kirjassaan *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen* (2011, 68-81) koonnut eri lähteistä osaamisen, tiedon ja taidon, merkityksestä organisaation oppimiseen. Organisaatioiden pääasiallinen voimavara on aineeton pääoma, henkilökunnan hiljainen tieto. Ihmiset saavat kokemuksen kautta äänetöntä tietoa ja taitoa, joka parantaa heidän suorituskyykyään ja pienentää samalla organisaation kustannuksia. Tämä on osaamisen ja oppimisen taloudellinen näkökulma.

Clas Ohlsonin yksi prioriteeteista on toiminnan ja toimintatapojen tehokkuus. Osaamisen kasvattamisella ja tiedon jakamisella saavuttaa organisaatio kustannustehokkuutta. Lähtökohtaisesti organisaation varallisuus on siis aineetonta osaamispääomaa. Osaajien tulisi johtaa itse itseään, eikä heitä voi johtaa perinteisellä hierarkisella tavalla. Komentoketju tulisi korvata organisoitumisella, jolloin pyritään saamaan jokainen sitoutumaan organisaation päämääriin ja ratkaisemaan organisaation kohtaamat haasteet. Organisaation tulisi perustua avoimeen dialogiin ihmisten ja ryhmien välillä. Tällöin jaetaan hiljaista, tiedostamatonta tietoa ja voidaan löytää uudenlaisia ratkaisuja haasteisiin sekä kehittyä. (Juuti (toim.) 2011, 72.)

Tieto on kaiken osaamisen perusta, mutta työelämässä tarvitaan taitoja ja taidot kehittyvät vasta työuran aikana (Kamensky 2015, 161). Organisaatiossa olisi hyvä olla tarkka tieto siitä, onko henkilöstön osaaminen kohdallaan strategian maastouttamiseen. Omalla kohdallani strategia alkoi jalkauttamisella eli tiedottamisella, joka on syventynyt

nyt maastouttamiseksi eli kaikki osallistuvat ja ovat motivoituneita toimenpiteiden suunnitteluun, heidän tieto-taitonsa on kehittynyt.

Osaaminen lähtee siitä, että ensin tiedetään, sen jälkeen ymmärretään, sitten sisäistetään ja lopuksi sovelletaan ja luodaan parempia ratkaisuja. Nämä ovat oppimisen portaat. (Kamensky 2015, 187.) Strategian maastouttamisessa todennäköisesti osassa myymälöissä ollaan tietämisen askeleella, osassa jo ehkä ymmärtämisen. Kuitenkin kysymys kuuluukin, että onko asia sisäistetty, mitä strategia oikeasti tarkoittaa omassa työssä ja osattaisiinko sitä jo soveltaa omassa jokapäiväisessä työssä, ovat vielä epäselvää. Kehittämishankkeen tavoitteena on, että päästäisiin ainakin askeleelle kolme, sisäistämiseen, ja jopa askeleeseen neljä, soveltamiseen.

Hyvin koulutetusta ja riittävästi resursoidusta työntekijästä tulee tehokas vasta, kun hän myös haluaa ja tahtoo eli kun hänen motivaatiostaan huolehditaan, kuvio 4 Suoritustason kaava, joka mukailee Lindroosin ja Lohiveden (2010, 167) kirjan kuviota 20. Osaamisen kehittämiseen tarvitaan ihmisen omaa halua ja tahtoa oppia. Strategiassa pitäisi myös määritellä, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 167.) Toisaalta jos taas yrityksessä ei hyödynnetä ihmisten osaamista tai ihmisiä ei kouluteta tarpeiden mukaan, työmotivaatio saattaa laskea. Tällaisissa tapauksissa olisi tärkeää saada kyvyt ja haasteet kohdalleen. Ensisijainen vastuu motivaatiosta on jokaisella ihmisellä itsellään (Kamensky 2015, 164).

Suoritustaso =



Kuvio 4. Myyjän suoritustasoon vaikuttavat tekijät (Lindroos & Lohivesi 2010)

Hiljaisen tiedon jakaminen eli yhden henkilön kokemuksen jakaminen tiedoksi muille asiantuntijoille voi tehostaa työtä merkittävästi. Kannustava ilmapiiri, innostavat työtavat ja tiedon jakamisesta palkitseminen vaikuttavat siihen, kuinka hiljaista tietoa jaetaan organisaatiossa. Jälleen kerran kyse on halusta ja tahdosta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 169.) Tietoa saadaan opiskelun kautta ja se kehittyy työelämässä taidoksi käyttää tietoa. Myymälässä on myös tietoa, joka on kehittynyt kokemuksen kautta. Tällainen hil-

jainen tieto on tärkeää saada myymälän voimavaraksi. Vuorovaikutus, ryhmätyöt, perehdyttäminen ja muut työvälineet ovat kanavia hiljaisen tiedon jakamiselle myymälässä.

Organisaatioissa olevien kannustinjärjestelmien tulisi palkita tiimiä ei yksilöä. Yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa tulisi koko ryhmä palkita. Yksilökohtaiset palkitsemiset vaikuttavat siihen, että yksilön etu menee ryhmäedun edelle. (Lindroos & Lohivesi 2010, 170.) Kehittämishankkeen sisälle ei kuulu kannustinjärjestelmä. Kuitenkin yhtenä motivoivana tekijänä on raha tai muu palkkio. Tätä viestiä aion viedä myös organisaatossa eteenpäin, jotta kannustinjärjestelmä motivoisi ja palkitsisi kaikkia työntekijöitä.

4.1.4 Vuorovaikutus

Tehokas viestintä vaatii kaksisuuntaista kommunikointia. Motivaatio kytkeytyy monesti kommunikoinnin eli vuorovaikutuksen tasoon. Jos tietää jostakin jotain, on yleensä helpompaa tehdä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 165.)

Strategian jalkauttamisessa on hyvä muistaa, ettei haluttu tieto ja innostus asiasta siirry ihmiseltä toiselle ilman keskustelua. Viestit organisaatiossa saadaan kulkemaan yhteisissä keskusteluissa. Samalla saadaan ymmärrys, mitä strategia käytännössä tarkoittaa sekä mitä itse kukin alkaa tehdä. (Valpola ym. 2010, 16.) Strategian maastouttamisen näkökulmasta nimenomaan keskustelu eli kaksisuuntainen kommunikointi auttaa asian ymmärtämisessä ja sisäistämisessä.

Strateginen viestiminen on todettu vaikeaksi useassa organisaatiossa, perinteiset sisäisen viestinnän välineet ja kanavat ovat strategian viestimisessä usein riittämättömiä. Strategiasta kaivataan lisää tietoa. Strategian käsitteiden vaikeus on yksi pulma ja moni organisaation jäsen osaa kuitenkin viestiä omin sanoin esimerkiksi ”tulevaisuuden tahtotilan”. (Mantere & Aaltonen & Ikävalko & Hämäläinen & Suominen & Teikari 2006, 37.) Keskustelun onnistumiseen tarvitaan yhteiset käsitteet, yhteinen kieli sekä ilmaistu halu vuorovaikuttaa. Vuoropuhelu voi muodostua yhteishengeksi, rakennetaan ideoita ja löydetään ratkaisuja eli ajatellaan yhdessä. (Valpola ym. 2010, 17.)

Strategian viestinnän tavoite ei ole asioiden ulkoa muistaminen vaan strategiakokonaisuuden sisäistäminen. Viestintä on vasta silloin onnistunut, kun strategia on ymmärretty ja omaksuttu eikä opittu mekaanisesti sanasta sanaan. Strategian omaksuminen

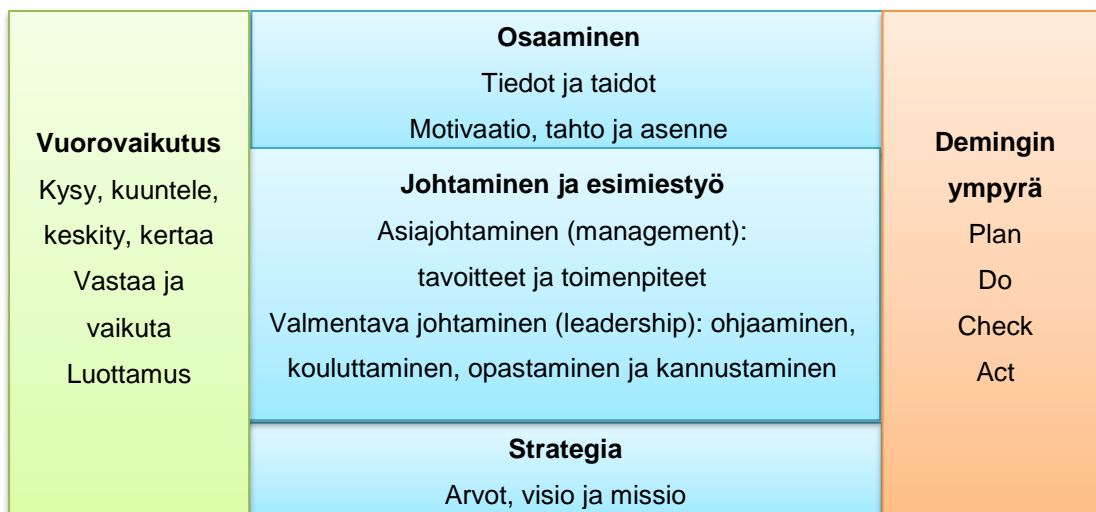
vaatii aikaa, tiedon käsittelemistä, näkemysten vaihtoa ja tulkintaa yksilöllisistä lähtökohdista. (Mantere ym. 2006, 38.) Strategia on omaksuttu, kun myyjä tai tiiminvetäjä osaa omin sanoin kertoa, mitä tämä tarkoittaa minun jokapäiväisessä työssäni myymälässä.

Viestintä ei ole vain tiedottamista, vaan tärkeämpää on asioiden ymmärtäminen ja omaksuminen. Tiedottamisen jälkeen on hyvä jatkaa käsittelyä pienryhmissä, jolloin voidaan jakaa omakohtaisia elämyksiä. (Mantere ym. 2006, 39.) Organisaation henkiloistö on helpompi sitouttaa päätöksiin, joihin he ovat itse olleet vaikuttamassa (Mantere ym. 2006, 40). Välttämättä pienryhmissä ei päästä vaikuttamaan isoihin linjoihin vaan onnistutaan miettimään asiaa oman organisaation esimerkiksi myymälän kannalta. Viestintä mahdollistaa tiedon ja ymmärryksen rakentamisen vuorovaikutuksessa (Mantere ym. 2006, 52). Kehittämishankkeen implementointivaiheessa tarkoituksena on esimerkiksi palaverissa tehdä ryhmätöitä ja tehdä ennakotehtäviä sekä antaa kuukausipalautetta onnistumisista ja kehittämiskohteista.

Vuorovaikutuksessa olen itse miettinyt neljän K:n mallia: Kysy, kuuntele, keskity ja ker-
taa. Tämä malli ei ole suoraan kenenkään, mutta monessa vuorovaikutuksen kirjallisuudessa käydään samoja teemoja. Kamensky on kirjassaan kuuntele, keskity ja ker-
taa asian ilmaissut seuraavanlaisesti: Armeijassa esimies on antanut käskyn, oppilaan oli toistettava annettu käsky, jolloin varmistettiin ymmärrys käskystä (Kamensky 2015, 219).

4.1.5 Kehittämistehtävän viitekehys

Strategian maastouttamisen viitekehyykseksi valitsin Kamenskyn Menestyksen timantin. Timanttiin lisäsin alakohtia Lindroosin ja Lohiveden Onnistu strategiassa –kirjasta. Jatkuvan kehittymisen malli eli Demingin ympyrä kulkee läpi kehittämishankkeen samoin kuin vuorovaikutus myymälässä.



Kuvio 5. Kehittämishankkeen viitekehys

Joitakin muistisääntöjä strategian maastouttamisen toteuttamiseen:

- Hidasta ja suuritöistä, toteutus kestää koko strategiajakson ajan, vaatii johdon aktiivista ja jatkuvaa mukana oloa
- Hyvin määritelty strategia ei takaa toteutumista, mutta edesauttaa toteutumista. Strategian tulisi olla selkeä ja yksinkertainen
- Kysymys ihmisten ja asioiden johtamisesta. Ihmisten motivaatio eli tahto ja halu sekä asenne tulisivat olla kohdillaan

4.2 Muutoksen johtamisen teoriaa

Toimintamallien muutosta ja läpivientiä lähdettiin viemään myymälöissä myymäläpäälliköiden ja tiiminvetäjien toimesta. Minun roolini oli olla yksi muutoksen läpiviejä ja kehittämishankkeen vetäjä. Muutoksessa ja uudistuksissa on tärkeää onnistua kertomaan ja tekemään ymmärretyksi muutoksen tarkoitus ja tavoitteet (Järvinen 2009, 97). Muutoksen johtaminen ei ole tiedotusluontoinen asia vaan muutoksen kohteena olevien on tiedettävä muutoksen perusteet ja lähtökohdat, mihin pyritään ja mitkä ovat tavoitteet. On tiedettävä myös, mitä hyötyä muutoksesta on ja miksi emme voi jatkaa kuten aikaisemmin sekä kuinka muutos toteutetaan käytännössä, pääseekö vaikuttamaan muutoksen suunnitteluun ja toteutumiseen ja huomioitava, ettei muutos johda huonompaan suuntaan (Järvinen 2009, 101). Minun roolini oli avata muutoksen tarvetta ja perusteita,

tavoitteita sekä käytäntöä, suunnitella muutos ja lopuksi tehdä yhteenveto muutoksen toteutumisesta, onnistumisesta sekä haasteista.

Hyvän tiimin muodostamiseen tarvitaan tietynlaisia ominaispiirteitä eli johtoryhmän täytyy muodostaa hyvä tiimi, jotta muutosta, strategian maastouttamista ja esimiestyötä voidaan viedä eteenpäin. Ohjaavan tiimin pitää sisältää seuraavia piirteitä asemaan perustuvaa valtaa, asiantuntemusta, uskottavuutta ja johtajuutta (Kotter, 1996, 51). Johtoryhmä koostuu 3-4 henkilöstä, jotka ovat jokaisen myymälän avainhenkilöitä. Tarkemmin rooleja avattu luvussa 1.2. Johtoryhmän jäsenillä on asiantuntemusta, jota tarvitaan strategian ja arvojen viemiseen koko henkilökunnalle. Johtoryhmän jäsenten täytyy omalla toiminnallaan rakentaa luottamusta ja uskottavuutta, jotta toimenpiteet voidaan viedä eteenpäin. Johtajuuteen ja esimiesmäiseen toimintaan on myymäläpäälliköitä ja muita johtoryhmänjäseniä koulutettu ketjun sisällä. On osattava johtaa henkilökuntaa sekä asioita.

Muutoksen toteutumiselle tarvitaan myös yhteinen päämäärä. Tällöin tulosten tavoittelu ja todellinen halu kohti päämäärää auttaa saamaan suoritukset korkeimmalle mahdolliselle tasolle. (Kotter 1996, 56.)

Jokainen työntekijä haluaa kokea työssään riittävää itsenäisyyttä ja vapautta eikä olla toisten määräiltävissä. Itsemääräämispyrkimys on yhteiskunnassamme nousussa, kun koulutustaso on noussut ja työ on muuttunut asiantuntijavaltaisemmaksi. Saatetaan myös vastustaa hyödyllistä muutosta tai ehdotusta vain siksi, että se on jonkun toisen tekemä tai henkilöä ei ole kuultu riittävästi ehdotuksen valmistelussa. (Järvinen 2009, 105.) Muutoksessa tarvitaan luottamusta, keskinäistä ymmärrystä, kunnioitusta ja välittämistä (Kotter 1996, 54). Luottamuksen saaminen ja itsemääräämisoikeuden tuntua saadaan vuorovaikutteisella kommunikoinnilla, josta enemmän opinnäytetyön kohdassa 4.1.4 Vuorovaikutus. Muutos saadaan aikaan laatimalla visio, visiosta viestimällä vuorovaikutteisesti ja vastuuta jakamalla sekä lyhyen aikavälin hyötyjen varmistamisella (Kotter 1996, 58).

4.3 Muutoksen johtaminen kehittämishankkeessa

Kehittämishankkeen alussa haastattelin neljän myymälän henkilökuntaa kvantitatiivisella eli määrällisellä kyselyllä. Haastattelin myös neljää myymäläpäällikköä, jolloin he itse pääsivät vaikuttamaan hankkeen kehittämisen suuntaviivoihin. Implementointivaihees-

sa käytiin vuoropuhelua neljän myymäläpäällikön kanssa, joiden myymälät olivat muutoksessa mukana. Myymäläpäälliköt ovat oman alansa asiantuntijoita, joten heidän työhönsä koskevassa muutoksessa on tärkeää kuunnella heidän ajatuksiaan ja mielipiteitään sekä tuoda muutoksen tarve ja tavoitteet selväksi. Muutoksessa on myös huomioitava muut johtoryhmän jäsenet sekä muu henkilökunta, joten myymäläpäälliköiden täytyy myös viestiä vuorovaikutteisesti myymälässä. Viestinnän tulisi sisältää mitä, miksi, kuka, milloin ja miten he vievät muutosta eteenpäin omassa myymälässään, jotta henkilökunnalle muutos olisi selkeä ja ei aiheuttaisi turhaa epävarmuutta ja muutosvastarintaa. Myymäläpäälliköiden kysymyksiin ja haasteisiin tulisi minulla sekä aluepäälliköllä olla valmiit vastaukset.

Muutos koski neljää myymälää, etenkin johtoryhmää, mutta myös koko myymälän henkilökuntaa, oli erittäin tärkeää, että minulla oli ylimmän johdon tuki muutosta viedessä eteenpäin myymälöissä sekä meillä kaikilla oli sama näkemys tavoitteista ja millaisia tuloksia muutos tuo tullessaan. Muutoksen, ja kehittämishankkeen, täytyy pohjautua yrityksen strategiaan, taustalla on oltava yrityksen arvot ja muutoksen on tuettava yrityksen tavoitteita eli visiota ja tekemistä eli missiota.

Kotter kirjassaan *Tärkeys järjestykseen*. Nyt. (2009, 86) mainitsee viisi ohjetta, kuinka toimitaan muutoshengessä. Näistä olen supistanut muistilistan esimiehille. *Raivaa ja delegoi*: Poista matalan prioriteetin asiat ja delegoi sekä älä salli alaisten delegoida ongelmiaan ja töitä esimiehille. *Pane vauhtia asioihin*: Päätä kokouksissa, kuka tekee ja mitä tekee ja milloin tekee -> kommunikoi. *Katso että puheet ja teot ovat linjassa ja varmista että kaikki näkevät*: Tee se, mitä sanot. Anna kaikkien aistia oma muutoshalu.

5 Kehittämistehtävän toteutus kohdeorganisaatiossa

Kehittämistehtävän suunnittelu aloitettiin syksyllä 2014. Silloin ajatuksena oli lähinnä tutkia vain myymäläpäällikön ja esimiesten roolia sekä toimintatapoja myymälöissä. Syksyllä 2014 tein SWOT-analyysikyselyn, jonka pohjalta aloitettiin teoriaan tutustuminen. Aihe tarkentui kuitenkin matkalla käytyäni kurssin Strateginen suunnittelu ja strategiatyö, ja kehityshankkeeseen otettiin mukaan henkilökunta ja strategian maastouttaminen. Lähtökohtana yrityksessä on saada aikaan toimiva tiimi, jolla on yhteinen tavoite ja tapa toimia, jolloin myös koko henkilökunnan täytyy olla mukana. Strategian

toteutumista yrityksissä Ståhle ja Wilenius kirjassaan *Luova tietopääoma* (2006, 164) ovat kuvanneet seuraavanlaisesti:

Jos yritys olisi 11 hengen jalkapallojoukkue, niin

- neljä pelaajaa tietäisi kumpi maaleista on heidän eli tietävät yrityksen tavoitteet
- kaksi pelaajaa välittäisi siitä eli saavat motivaatiota yrityksen visiosta ja tavoitteista
- kaksi tietäisi tarkalleen mitä paikkaa he pelaavat
- yhdeksän pelaisi mieluummin omaa joukkuettaan vastaan kuin sen puolesta eli he eivät toimi yksikkönsä tai tiiminsä etujen mukaisesti

On selvää, että jos yrityksen strategia, arvot ja visio eivät ohjaa toimintaa, ei yritys kykene johtamaan ja hyödyntämään niitä osaamisresursseja, joita sillä on käytössä (Ståhle & Wilenius 2006, 164).

5.1 Kehittämisprosessi

Kehittämishankkeessa keskitytään johtamiseen, vuorovaikutukseen sekä oppimiseen strategian toimiessa kaiken taustalla. Kehittämishankkeessa tehty SWOT-kysely sekä aikaisempi henkilöstötutkimuksen tulos johtamisesta ja osaamisen kehittämisestä ovat antaneet suunnan hankkeelle.

Kehittämisprosessi on syklinen prosessi, joka määritelty tarkemmin kohdassa 3.1 Toimintatutkimus. Kehittämisprosessi alkoi kyselyillä, jotka tehtiin marraskuussa 2015, kyselylomakkeet liitteissä 6 Kvantitatiivisen kyselyn kysymykset tyhjä, myyjät ja tiiminvetäjät (Salainen) sekä liite 7 Kvantitatiivisen kyselyn kysymykset tyhjä, Arvotus, myyjät, tiiminvetäjät ja myymäläpäälliköt (Salainen). Samat kyselyt oli tarkoitus toistaa talvella helmikuussa 2016 sekä keväällä toukokuussa 2016. Päädyimme kuitenkin toistamaan kyselyt vasta kesällä 2016 uuden tilikauden alettua. Tällä mittaamisella siis näimme, olivatko myymäläpäälliköt viestineet yrityksen yhteisiä asioita henkilökunnalle vai oliko jokaisella myymäläpäälliköllä omat prioriteettinsa.

Opinnäytetyössä keskitytään neljän myymälän henkilökuntaan ja myymälän sisäisiin toimintoihin strategian toteuttamisessa. Näiden myymälöiden henkilökunnalle tehtiin kvantitatiivinen kysely, kyselyyn osallistui noin 40 henkilöä. Lisäksi kysely tehtiin myös neljälle myymäläpäällikölle. Myymälät olivat Kannelmäki, Myyrmanni, Mannerheimintie sekä Kamppi. Myymälät oli valittu liikevaihdon, henkilökuntarakenteen, myymälän iän sekä toimintaympäristön mukaan. Kannelmäki on pieni ja uusi myymälä kauppakeskuksessa, Myyrmanni on keskikokoinen myymälä, joka toimii kauppakeskuksessa Vantaalla, Mannerheimintie on vanhin Clas Ohlson ja kivijalkamyymälä Helsingin keskustassa ja Kamppi on liikevaihdoltaan suurin myymälä ja toimii suuressa kauppakeskuksessa keskellä Helsinkiä. Ensimmäinen kysely, uusi nykytila-analyysi tehtiin syksyllä 2015, toinen kysely kesä-heinäkuussa 2016. Tarkoituksena oli alun perin hyödyntää tietoa henkilöstötutkimuksesta 2014, kohdasta: *kuinka yritystä johdetaan sekä tiedonkulku*. Kuitenkaan henkilöstötutkimusta ei tehdä syksyllä 2015, joten vertailua edelliseen ei saada tämän tutkimuksen aikana. Jos halutaan myöhemmin verrata henkilöstötutkimuksen tuloksia neljän myymälän kohdalta, se on mahdollista syksyllä 2016.

Kvalitatiivinen osio eli laadullinen haastattelututkimus tehtiin neljälle myymäläpäällikölle (Kannelmäki, Myyrmanni, Mannerheimintie sekä Kamppi). Haastattelu suoritettiin nykytilasta 2015 ja implementoinnin jälkeen kesällä 2016. Haastattelut liitteessä 8 Strategiaosaamisen taso tyhjä, myymäläpäälliköt sekä liite 9 Kvalitatiivisen kyselyn kysymykset tyhjä, myymäläpäälliköt.

Lisäksi syksyllä 2015 haastattelin viittä muuta myymäläpäällikköä, jotta saatiin tietoa hyvistä nykytoiminnoista ja olisiko näissä myymälöissä hyviä toimintatapoja, joita voitaisiin implementoida myymälöihin. Nämä viisi myymäläpäällikköä olivat Sellosta, Rovaniemeltä, Lippulaivasta, Isosta Omenasta ja Itiksestä. Heiltä oli tarkoitus saada toimivia työvälineitä strategian maastouttamiseen ja kuinka he olivat omassa myymälässään vieneet toimenpiteitä eteenpäin. Vastaukset liitteessä 5 Kysymykset Clas Ohlsonin myymäläpäälliköille, 5 taloa koonti.

5.2 Kyselyssä käytetyt lomakkeet

Olin päättänyt tehdä kyselylomakkeen, jossa olisi numeraalisia arvoja eli kvantitatiivinen kysely. Kyselylomakkeen rakensin viitekehyksen pohjalta, joka on avattu raportin kohdassa 4.1.5 Kehittämistehtävän viitekehys, sekä lisäsin siihen oppimisen portaista askelmia: tiedän kyseisen asian, ymmärrän kyseisen asian ja olen sisäistänyt kyseisen

asian. Oppimisen portaat ovat kerrottu tarkemmin kohdassa 4.1.3 Osaaminen. Kyselylomakkeet kävin yhdessä läpi esimieheni kanssa, jotta ne vastaisivat tutkimuksessa asetettuihin kysymyksiin. Samalla lisäsimme lomakkeisiin avoimet kentät, jotta henkilökunta pääsisi kirjoittamaan auki kyseiset asiat. Kyselylomakkeessa kysyttiin myös Clas Ohlsonin arvoja ja tämä ajatus tuli yrityksen toimitusjohtajalta. Kyselyyn lisäsin myös arvotus-tilauksen, joka pohjautui yrityksen strategiaan ja sitä kautta toimintasuunnitelmaan ja yrityksen prioriteetteihin. Lomakkeella halusin nähdä, mitkä asiat koetaan tärkeiksi yrityksessä myymälätasolla.

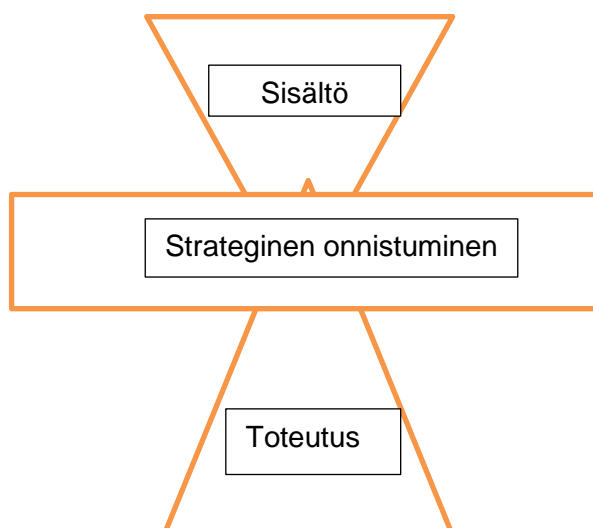
Kaikissa organisaatioissa pyritään saavuttamaan jotakin, on asetettuja tavoitteita. Se on inhimillinen ominaisuus, joka motivoi ja saa toimimaan. Jotta tavoitteet saavutettaisiin, on muutettava jotakin. (Ylisirniö 2011, 11.) Clas Ohlson tavoittelee myynnin kehitystä, parempaa asiakaspalvelua sekä tehokkuutta toiminnoissa.

Mittaamisen näkökulmasta kysymyksien asettelu on laadittu Clas Ohlsonin prioriteettien mukaan. Kysymykset ovat asetettu niin, että ne vastaavat johdon asettamia tavoitteita ja prioriteetteja. Vastaajan täytyy ottaa kantaa tietääkö hän strategian, arvot ja tavoitteet, pohjautuuko johtaminen strategiaan ja arvoihin, onko tavoitteet selvät ja seurataanko niitä sekä onko hän ymmärtänyt ja sisäistänyt asioita.

Lisäksi mitataan, onko asioita tiedotettu tai viestitty vuorovaikutteisesti. Tarkoituksena on saada selville kohtaavatko johtajien ja henkilökunnan prioriteetit vai poikkeavatko ne toisistaan, merkittävästi. Lähtökohtaisesti organisaatioissa ideoidaan hankkeita ja käytäntöjä, mutta toteutus laahaa, eikä noudateta annettuja asioita tai toimenpiteitä (Ylisirniö 2011, 12). Strategian käyttöönotto, implementointi tai suorittaminen on usein se, missä organisaatio epäonnistuu, vaikka tavoitteet olisivat kaikille selvät. Lähtökohtaisesti koko strategia on epäonnistunut, jos toteutus epäonnistuu. (Ylisirniö 2011, 23.)

Mittaaminen on perustuttava muuttumattomiin asioihin, jotta sillä olisi riittävä arvo (Ylisirniö 2011, 34). Tarkoituksena oli tehdä toimintatutkimuksen kyselyt kahden tilikauden aikana. Strateginen sisältö oli sama tilikausina ja kyettiin mittaamaan samoja asioita, ja näin saimme tehtyä myymälöissä uuden tilikauden toimintasuunnitelmat. Näin ollen varmistettiin myös tutkimuksen reliabiliteetti. Reliabiliteetti on määritelty tarkemmin kohdassa 3.3 Toimintatutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.

Tutkimuksessa mitataan, teemmekö asioita OIKEIN (Toteutus) ja lähtökohtana on Teemmekö OIKEITA asioita (Sisältö) (Ylisirniö 2011, 33). Kohtaavatko johdon asettamat oikeat asiat, strategian sisältö, ja jokapäiväinen oikeiden asioiden tekeminen eli toteutus myymälässä. Toisin sanoen kohtaavatko johdon ja henkilökunnan prioriteetit. Alla Ylisirniön strategian mittaamisen perspektiivit, kuvio 6, (Ylisirniö 2011, 33). Teemmekö oikeita asioita riippuu siitä, kuinka yksilö arvottaa tehtäviä asioita. Johto arvottaa asiat ja heillä on näkemys, mitkä asiat ovat tärkeitä. Johto haluaa, että nämä asiat tulevat tehdyksi. Organisaation muunkin henkilökunnan täytyisi olla samaa mieltä prioriteeteista sekä yhtenäinen johdon kanssa tavoitteista. Tämä yhtenäisyys on ratkaisevassa roolissa, kuinka tehokkaasti strategian toteutusvaihe onnistuu. Tarkoituksena olisi saada kaikki mukaan toteutukseen ja kaikilla tulisi olla saman suuntainen arvotus asioille, vaikkeivät ne olisivat yhtä korkealla prioriteeteissa. (Ylisirniö 2011, 44.)



Kuvio 6. Strategisen mittaamisen perspektiivit (Ylisirniö 2011)

Tutkimuksessa mitataan henkilökunnan tietämystä ja ymmärrystä asioista, koska silloin näemme, kuinka myymälää on johdettu ja onko viestitty strategiaa, tavoitteita ja toimia koko henkilökunnalle. Kysely liitteenä 6 Kvantitatiivisen kyselyn kysymykset tyhjä, myyjät ja tiiminvetäjät. Olen valinnut mittaristoksi kvantitatiivisen mittariston, koska silloin näen numeraalisen muutoksen prioriteeteissa: johtaminen, osaaminen, strategia ja vuorovaikutus. Tarkoituksena on mitata muutosta numerosta 1 alkaen, jolloin vastaaja ei tiedä/ei ymmärrä/ei osaa, ja niin edelleen kyseistä asiaa. Tavoitteena oli että kesällä 2016 mahdollisimman moni vastaisi numeron 4 eli tietää/ymmärtää/osaa jne., jolloin implementointi vaiheessa on tapahtunut henkilökunnan tiedoissa ja osaamisessa kehittymistä.

Alapuolella on asteikko, jota käytin kyselyssä. Kysely tehtiin noin 40 henkilölle ja mitta-asteikko on 1-4. Mitta-asteikon olen valinnut niin, että vastaajan täytyy ottaa kantaa eli mittaristossa ei ole annettuna tekijänä keskimmäistä numeroa, esimerkiksi asteikossa 1-5 on numero 3, jolloin vastaaja ei ota kantaa. Myöskään mittaristossa ei tule olemaan kohtaa en osaa sanoa, tarkoituksena on silloin merkata 1 = en yhtään/vähän. Asteikolla mitataan henkilön kokemaa tietämystä erilaisista strategiaan liittyvistä asioista.

Mittaristo asetetaan seuraavalla tavalla:

1 = en yhtään/vähän 0-24 %	2 = vähän/kohtalaisesti 25-49 %	3 = hyvin 50-74 %	4 = erittäin hyvin 75-99 %
---	--	----------------------------------	---

Lisäksi henkilökunta sekä myymäläpäälliköt arvottavat myös myymälän toimintasuunnitelman prioriteetteja, jolloin näemme, kohtaavatko esimiesten ja henkilökunnan sekä johdon arvotus erilaisille myymälän töille. Mittarina tässä käytetään asteikkoa 4-0, 4 = erittäin tärkeä, 3 = tärkeä, 2 = melko tärkeä, 1 = vähän tärkeä ja 0 = ei liity työhöni. Arvotus liitteenä 7 Kvantitatiivisen kyselyn kysymykset tyhjä, arvotus, myyjät, tiiminvetäjät ja myymäläpäälliköt.

Ylisirniö kirjassaan strategian mittaaminen (2011, 43-45) esiteltyt pylväsvektorein arvotuksen muutosta. Tavoitteena kehittämishankkeessa ei ole saada kaikilta vastaajilta numeroa 4 vaan saada aikaan muutos kehittymisessä sekä saada arvotukset asioihin saman suuntaiseksi, lähemmäksi arvioita 3 ja 4. Mahdollisuus on myös laskea keskiarvo johtamisesta, vuorovaikutuksesta, strategiasta ja osaamisesta ja käyttää tätä tietoa hyödyksi implementoinnissa. Voidaan panostaa enemmän sen suuntaisiin toimenpiteisiin, jotka ovat jääneet alhaisille keskiarvoille.

Tapa, jolla annettuja vastauksia voidaan jaotella, on alla olevassa taulukossa, taulukko 2. Esimerkki mahdollisista kysymysten hajaantumisista. Näiden pohjalta tehdään suunnitelmat strategian maastouttamiseen. Tavoitteena kehittämishankkeessa oli, että mahdollinen hajaannus saadaan kavennettua. Oppimisen portaiden (Kamensky 2015, 187) näkökulmasta keväällä 2016 tavoitteena on saada mahdollisimman paljon vastauksia 3 = hyvin, joka tarkoittaa, että on sisäistänyt asian ja 4 = erittäin hyvin eli kykenee soveltamaan strategiaa omassa työssä. Samoin arvostuksien kohdalla saadaan samanlainen taulukko, jolla selvitämme strategiaan pohjautuvat arvostukset. Myös arvotuksissa oli tavoitteena saada hajontaa pienennettyä ja saada aikaan muutos ja vastaukset saman suuntaisiksi.

Taulukko 2. Esimerkki mahdollisista kysymysten hajaantumisista

kysymys/määrät	1 = en yhtään/vähän 0-24 %	2 = vähän/kohtalaisesti 25-49 %	3 = hyvin 50-74 %	4 = erittäin hyvin 75-99 %
1	8	3	4	5
2	2	10	3	2
3	3	3	6	8
4	4	4	10	2
5	3	7	5	5

Tarkoituksena oli tehdä myös kvalitatiivinen haastattelukysely, Liite 9 Kvalitatiivisen kyselyn kysymykset tyhjä, myymäläpäälliköt, eli käyttää myös laadullista mittaristoa. Nämä kyselyt kohdennettiin myymäläpäälliköille. Aikataulu oli loka-marraskuussa 2015 ja sama kysely toistettiin kesällä. Myymäläpäälliköt vastasivat myös kysymykseen ”Millä tasolla mielestäsi Clas Ohlsonin strategia on?”. Liite 8 Strategiaosaamisen taso tyhjä, myymäläpäälliköt. Tähän oli annettu 13 vaihtoehtoa, joihin he vastasivat merkillä X oman tuntemuksensa mukaan. Tällä saatiin mielikuvaa, missä vaiheessa strategian maastouttamisessa ollaan organisaatiossa.

Myymäläpäälliköitä haastattelin myös löytääkseni toimivia toimintatapoja maastouttaa strategiaa. Haastattelututkimus antaa myös mahdollisuuden avata asioita vieläkin tarkemmin ja löytää kehittämisenkeinot. Haastattelututkimuksen tein neljälle kehittämissankkeessa mukana olevalle myymälälle sekä viidelle myymäläpäälliköille, joilta keräsin ideoita strategian maastouttamiseen.

5.3 Ensimmäisten mitattavien tuloksien analysointi

5.3.1 Strategia

Ensimmäiset kyselyt suoritettiin syksyllä 2015. Tulokset liitteissä:

- Liite 10 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle syksy 2015, 28 vastaajaa, myyjät (Salainen)
- Liite 11 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle syksy 2015, 28 vastaajaa, myyjät, arvotus (Salainen)

- Liite 12 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle syksy 2015, 8 vastaajaa, tiiminvetäjät (Salainen)
- Liite 13 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle syksy 2015, 8 vastaajaa, tiiminvetäjät, arvotus (Salainen)

Kehittämishankkeen lähtökohtana oli oletamus, että strategiaa ei tiedetä, ymmärretä eikä osata soveltaa omassa työssä. Tuloksissa, liitteet 10 ja 12, huomataan, että oletamus on pitänyt osittain paikkansa. Eniten tuli vastauksia 1 = en tiedä yhtään/vähän 0 - 24 % sekä 2 = vähän/kohtalaisesti 25 – 49 %. Keskustelujen ja lisäkommenttien perusteella nimenomaan strategia sanana ei ole tunnettu ja työssä käytetty. Strategiasta johdetut työtehtävät tunnistetaan, mutta ei ymmärretä, että ne pohjautuvat strategiaan.

Kysyttäessä myös yrityksen arvoja hajonta oli 1 - 4. Kuitenkin 16 vastaajaa, 57 % vastanneista, oletti tietävänsä arvot hyvin tai erittäin hyvin. Kirjallisessa osiossa kauppias-henkisyys ja lämminhenkisyys löytyivät useimmiten, mutta muuten arvot olivat hakuksessa, vaikka oletettiin, että arvot osataan. Oletamus perustuu siihen, että uudessa kehityskeskustelulomakkeessa henkilön tekemistä ja osaamista peilataan arvoihin.

Strategian ja arvojen kirjallisessa osiossa henkilökunta muisteli yrityksen missiota ja visiota myös, liite 10 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle syksy 2015, 28 vastaajaa, myyjät sekä liite 12 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle syksy 2015, 8 vastaajaa, tiiminvetäjät.

Yllätyksenä tutkijalle tuli se, että myyjät kokivat myös, että eivät tiedä oman myymälänsä toimintasuunnitelmaa. Vastaajista 67 % ei tiennyt tai tiesi vähän/kohtalaisesti oman myymälänsä toimintasuunnitelman. Toimintasuunnitelma pitäisi kuitenkin olla myymälän konkreettisin apuväline verrattaessa arvoihin ja strategiaan. Olettaa pitääkin jälleen, että toimintasuunnitelma sanana ei ole käytetty ja tunnettu, mutta itse myymälässä tehtävät toimenpiteet ovat.

5.3.2 Johtaminen ja esimiestyö

Vaikka henkilökunta ei itse tiennyt tai ymmärtänyt välttämättä strategiaa, arvoja tai toimintasuunnitelmaa, oletamus oli, että myymälää johdetaan näihin perustuen. Johtaminen ja esimiestyö – osiossa keskimäärin 78-85 % vastaajista olivat sitä mieltä, että myymälää johdetaan arvoihin, strategiaan ja toimintasuunnitelmaan pohjautuen. Henki-

lökohtaisesti he myös tiesivät, mitä heiltä odotetaan työssään. Kirjallisessa osiossa kuitenkin odotukset olivat suppeasti kirjoitettu, esimerkiksi lisää myyntiä ja asiakaspalvelua. Samoin myymälän tavoitteet koettiin selviksi ja niitä kohti työskenneltiin.

5.3.3 Osaaminen

Kysyttäessä koulutusta pohjautuen yrityksen strategiaan, 50 % vastaajista koki, että on saanut koulutusta vähän/kohtalaisesti. Samoin koettiin, että omataan osaamista, taitoa, jotta voidaan toimia yrityksen arvojen mukaisesti, vaikkakin arvoja tiedettiin vain osittain. Koettiin myös, että osaaminen oli sillä tasolla, että voidaan toteuttaa strategiaa ja toimintasuunnitelmaa. Oltiin myös pääasiallisesti, 79 %, hyvin tai erittäin hyvin sitoutuneita ja motivoituneita toteuttamaan strategiaa ja toimintasuunnitelmaa.

5.3.4 Vuorovaikutus

Vuorovaikutusosiossa herätti kehityshankkeen vetäjän huomiota se, että monikaan myyjistä ei ole ollut mukana toimintasuunnitelman suunnittelussa tai vaikuttamassa siihen. Myöskään strategian suunnittelussa ei oltu mukana, mutta strategian suunnittelu onkin Clas Ohlsonin ylimmän johdon tehtävä.

Kysyttäessä keskustellaanko kasvotusten tai sähköisesti myymälän toimintasuunnitelmista vastaajista 75 % vastasi, että ei yhtään/vähän tai vähän/kohtalaisesti. Arvoista kysyttäessä 82 % vastasi, että ei yhtään/vähän tai vähän/kohtalaisesti keskustellaan arvoista kasvotusten tai sähköisesti.

Tavoitteisiin pääsystä keskusteltiin myymälässä, vastaajista 71 % oli sitä mieltä, että hyvin tai erittäin hyvin keskusteltiin tavoitteista ja niihin pääsystä.

Kysyttäessä millaista vuorovaikutusta halutaan, 71 % halusi henkilökohtaista keskustelua myymäläpäällikön tai johtoryhmään kuuluvan kanssa. Kehityskeskustelut ja ryhmätyöt olivat myös haluttuja vuorovaikutuskanavia. Sähköposti ja videokoulutukset eivät niinkään haluttuja. Intranet on noin puolen mielestä hyvä viestintäkanava.

5.3.5 Työtehtävien arvotus

Työtehtäviä ja arvoja arvostettiin asteikolla 1-4. Numero 4 oli tärkein ja 1 vähän tärkeä. Mukana oli myös numero 0, jos henkilökunta koki, että tehtävä ei kuulu heidän työhön.

Työtehtävistä palvelutaso, hyllysaatavuus koettiin kaikkein tärkeimmäksi. Vastaajista 28 eli 100 % antoi palvelutasolle 4 = erittäin tärkeä tai 3 = tärkeä. Kauppakunto, RFB (Ready for Broadcast) koettiin toiseksi tärkeämmäksi. Vastaajista 27 antoi numeron 4 tai 3. Go Live & Go-to Guy, asiakaspalvelu ja henkilöstön hyvinvointi sekä vuorovaikutus ja kommunikointi sijoituivat kolmannelle sijalle. Vastaajista 26 antoi numeron 4 tai 3.

Melko tai vähän tärkeäksi koettiin Leading categories ja Club Clas – kanta-asiakkuus. Vastaajista 7 vastasi joko 2 = melko tärkeä tai 1 = vähän tärkeä. Kaupallinen kalenteri koettiin melko tai vähän tärkeäksi, yhteensä 12 vastajaa, tai koettiin myös, että ei kuulu tai liity työtehtäviin, kuusi vastaajaa oli sitä mieltä.

Pääasiallisesti arvot: kauppiashenkisyys, toimintakyky, sitoutuneisuus, uudenlainen ajattelu sekä lämminhenkisyys, koettiin erittäin tärkeiksi tai tärkeiksi kaikkienensa. Arvoista lämminhenkisyys koettiin erittäin tärkeäksi. Vain yksi vastaajista koki tärkeäksi ja yksi melko tärkeäksi.

Arvotukseen vastasi neljä myymäläpäällikköä. Arvotuksesta näki, että mitä myymäläpäälliköt pitivät tärkeinä, heijastui myös myyjiin. Myymäläpäällikköjen arvotuksessa kestävä kehitys ja Leading categories ei koettu erittäin tärkeäksi, yksikään vastaajista ei ollut antanut niille numeroa 4 = erittäin tärkeä. Myös Club Clas –kanta-asiakkuus sekä kaupallinen kalenteri ei koettu oman työ kannalta erittäin tärkeäksi vaan tärkeäksi, arvo 3.

Viisi alkuhaastattelussa ollutta myymäläpäällikköä vastasi samaan arvotus-kyselyyn. Yhteensä yhdeksän myymäläpäällikön tuloksista voi vetää jo joitakin johtopäätöksiä, millaisia asioita arvotetaan ja pidetään tärkeänä omassa työssä. Johtopäätöksenä voidaan pitää myös, että jos myymäläpäällikkö ei tuo asioita esille ja pitää jotakin tehtävää vähemmän tärkeänä, se heijastuu myyjiin. Tänä tilikautena keskitytty Go Live – konseptiin ja Go-to Guy –asiakaspalveluun, niin ne näkyvät tuloksissa tärkeinä tai erittäin tärkeinä. Edellisinä tilikausina on arvostettu ja puhuttu palvelutasosta ja hyllysaata-

vuudesta, joten asia koetaan yhä erittäin tärkeäksi tai tärkeäksi. Aikaisemmin oli prioriteetteina kauppakunto ja RFB, Ready for Broadcast. Nämä näkyvät yhä tärkeänä, arvo 3, asiana, mutta ei niinkään erittäin tärkeänä, arvo 4.

Vastaukset luettavissa liitteissä 11 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle syksy 2015, 28 vastaajaa, myyjät, arvotus sekä 13 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle syksy 2015, 8 vastaajaa, tiiminvetäjät, arvotus.

5.4 Ensimmäisten tuloksien johtopäätökset

Johtopäätöksenä voidaan pitää, että strategian tietäminen, ymmärrys ja soveltaminen eivät olleet tasolla, jolla se voisi yrityksessä olla. Oppimisen portaiden, luku 4.1.3, näkökulmasta henkilökunta oli alimmalla portaalla. Osa tiesi ja osa ei edes tiennyt yrityksen strategiaa.

Yrityksen arvot olivat tietämisen ja ymmärryksen tasolla, mutta arvoja ei oltu sisäistetty eikä niitä osattu soveltaa omaan työhön. Välttämättä ei nähty yhteyttä oman jokapäiväisen työn ja arvojen välillä.

Kyselyn tuloksista tutkijan mielestä oli huolestuttavinta se, että toimintasuunnitelmaa ei tiedetty ja ymmärretty oman työn kannalta. Vain 37 % oli sisäistänyt asian. Johtoryhmän jäsenistä eli tiiminvetäjistä yleensä tiedettiin oman myymälän toimintasuunnitelma, mutta vastaajissa oli myös johtoryhmän jäseniä, jotka eivät tieneet tai ymmärtäneet toimintasuunnitelmaa. Asia oli yhä vähän epäselvä, kuten kirjallisessa palautteessa kirjoitettiin.

5.5 Toimenpide-ehdotuksia

Uudet toimintatavat implementoitiin marraskuu 2015 ja toukokuu 2016 välisenä aikana. Ensimmäisten kyselytuloksien pohjalta suunniteltiin yhdessä toteutettavat toimenpiteet. Näitä toimenpide-ehdotuksia, työn apuvälineitä, sain valitusta mallista, Menestyksen timantti, sekä keräsin alan kirjallisuudesta muitakin ehdotuksia implementointiin. Alla esimerkkejä toimenpiteistä:

Johtaminen:

- Kaksisuuntainen esimies-alaiskommunikointi
- Kehityskeskustelu -> muuttaminen strategian mukaiseksi
- Henkilökohtaiset toimenpiteet ja tavoitteet, ohjaa työskentelyä

Osaaminen:

- Kuukausipalaute pohjautuen strategiaan ja arvoihin, osaaminen ja ymmärrys -> yhteiset kysymykset
- Strategiatyökalu (Tuomi & Sumkin 2010, 85). Organisaatiotaso -> myymälätaso -> henkilökohtainen taso Action Learning (mentorointi) (Valpola ym. 2010, 95).

Vuorovaikutus:

- Intranetin sivuille strategia-tarina ja kommentointifoorumi (etenkin, koska ollaan useammalla paikkakunnalla)
- Ryhmätyöt: perehdytään strategiaan -> toimintasuunnitelma omalle ryhmälle
- Aukikirjoitettu strategia, joka sisältää kuvia
- Aukikirjoitettu strategia, joka sisältää teonsanan eli verbin, tekijän eli kuka tekee eli subjektin, mitä tehdään eli objektin sekä adjektiivit eli miten tehdään (Valpola ym. 2010, 15.)
- Tarinankerronta: helpompi ymmärtää ja jää paremmin mieleen
- World Cafe (Valpola ym. 2010, 89). tai www.worldcafe.com
- Puhu tekemisestä ja tuloksista, ei vain tuloksista (Valpola ym. 2010, 134).

Muuta:

- Suorituslisäehdotus:
 1. Mitattavat asiat pohjaututtava strategiaan
 2. Suorituslisä kaikille, koko ryhmällä -> kannustaa ryhmää ei yksilöä
 3. Suorituslisä kvartaaleittain

5.6 Kehittämistyö; millaisia työkaluja käytettiin myymälöissä

Olimme sopineet neljän myymäläpäällikön kanssa, että he maastouttavat seuraavan puolen vuoden, joka siis venyi kahdeksaksi kuukaudeksi, aikana toimintasuunnitelmaa koko henkilökunnalle. He saivat valita tietyistä malleista oman tapansa viedä toimintasuunnitelmaa ja strategiaa eteenpäin myymälöissä. Kuitenkin jatkossa heidän piti ottaa toimintaan mukaan koko henkilökunta tai osa henkilökunnasta.

Toimenpiteet pohjautuivat viitekehyksessä oleviin neljään särmään: strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Implementoinnin tarkoitus oli lisätä henkilökunnan strategiatietoutta toimintasuunnitelman avulla, johtamisessa keskittyä myymäläpäällikönä myymäläpäällikön tehtäviin, kartoittaa osaamista, henkilökunnan ja esimiesten, sekä kehittää ja laajentaa myymälässä olevaa osaamista sekä käyttää erilaisia vuorovaikutuskeinoja muun muassa ryhmä- ja paritöitä.

Mahdollisuus oli käydä johtoryhmän jäsenten kanssa strategiaa ja toimintasuunnitelmaa läpi ja sitten johtoryhmän jäsenet, pois lukien myymäläpäällikkö, kävivät toimintasuunnitelman toimenpiteitä muun henkilökunnan kanssa läpi. Toinen mahdollisuus oli tehdä koko henkilökunnan kesken ryhmätyönä toimintasuunnitelma. Mahdollisuus oli käydä myös paritöinä toimintasuunnitelmaa läpi.

Kahdeksan kuukauden aikana edelliseen toimintasuunnitelmaan oli palattu johtoryhmäpalaverissa ja henkilöstöpalaverissa ja verrattu tavoitteita toteutuneisiin ja mietitty jatkotoimenpiteitä, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Kehittämishankkeen vetäjänä olin lähettänyt myymäläpäälliköille yhteneväisen power point –pohjan, liite 14 Power Point -esityspohja myymäläpäälliköille (Osittain salainen), käytettäväksi palaverissa.

Strategian implementointi myymälöihin:

1. Kävimme läpi syksyn 2015 tulokset myymäläpäälliköiden kanssa.
2. Sovimme erilaisista malleista ensimmäiset toimenpiteet syksyksi 2015: johtoryhmäpalaveri, henkilöstöpalaveri, ryhmätyöt tai parityöt. Toimintasuunnitelman läpikäynti henkilökunnan kanssa, esimerkiksi ensin johtoryhmä ja sitten tiiminvetäjät ryhmittäin henkilökunnan kanssa.
3. Talvella 2016 pidettiin henkilöstöpalaverit, joissa palattiin toimintasuunnitelmiin power point -pohjan avulla. Tarkasteltiin myymälän prioriteetteja, tavoitteita toteutuneeseen ja tarvittavat jatkotoimenpiteet.

4. Toukokuussa tehtiin tilikauden 2016/2017 toimintasuunnitelma henkilökunnan kanssa: ryhmätyönä tai parityönä.
5. Lisäksi kehityskeskustelut arvoihin pohjautuen sekä myymälöiden toimintasuunnitelman läpikäynti henkilön kanssa. Henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista.
6. Tuloksien läpikäynti myymäläpäälliköiden kanssa syksy 2016 ja muutoksen analysointi.
7. Sähköpostimuistutukset kehityshankkeen vetäjältä. Liite 17 Sähköpostiesimerkki myymäläpäälliköille. Sähköpostit toimivat lähinnä muistutuksena tekemiselle.
8. Kuukausipalautteet kerättiin johtoryhmältä ja lisäksi myyjiltä. Kuukausipalautteet kerrattiin pohjautuen yrityksen strategiaan.

Alla avattu tarkemmin myymälöittäin tekeminen ja strategian maastouttaminen:

Mannerheimintie

Mannerheimintien myymälässä henkilöstöpalaverit ja kuukausipalautteet pohjautuivat toimintasuunnitelmaan. Näin toimintasuunnitelma, joka siis pohjautui yhtiön strategiaan, ei jäänyt vain paperiksi seinälle, vaan oli osa myymälän toimintaa. Tämä on viitekehyksen strategia-särmä. Samalla toteutui vuorovaikutteisuus, viitekehyksen vuorovaikutus-särmä, ja osaamisen varmistaminen, viitekehyksen osaaminen-särmä, myyjät haastoivat myymäläpäällikköä ja mietittiin ratkaisuja yhdessä. Tarkoituksena oli jatkuva kehittyminen Demingin ympyrän mukaan, kuvio 2. Demingin ympyrä, raportin kohdassa 3.1.

Kehityskeskustelu pohjautui yhä yrityksen arvoihin ja samalla käytiin läpi myös myymälän toimintasuunnitelma jokaisen kanssa, viitekehyksen strategia-särmä. Myymälän tavoitteet jaettiin jokaiselle omiksi tavoitteiksi, kuitenkin niin, että jokaisella oli myös omat henkilökohtaiset kehitymis- ja osaamistavoitteet, viitekehyksen strategia- sekä osaaminen-särmä.

Mannerheimintiellä pidettiin säännölliset henkilöstöpalavereja, joissa käsiteltiin toimintasuunnitelmissa olevia asioita. Henkilöstöpalaverien diaesitykset alkoivat usein joko Clas Ohlsonin visiolla ja missiolla, liite 15 Clas Ohlsonin visio henkilöstöpalaveriin sekä

liite 16 Clas Ohlsonin missio henkilöstöpalaveriin, tai Clas Ohlsonin strategialla eli osia liitteestä 14 Power Point -esityspohja myymäläpäälliköille.

Kamppi

Kampissa hyödynnettiin ryhmätyömallia toimintasuunnitelman läpikäymisessä. Tässä toteutuivat viitekehyksen strategia-, vuorovaikutus- sekä osaaminen –särmät. Tilikauden 2015/2016 -toimintasuunnitelma käytiin uudelleen läpi johtoryhmän kanssa. Tämän jälkeen tiiminvetäjät kävivät 2015/2016- toimintasuunnitelmaa läpi pienemmissä ryhmissä myyjien kanssa. Toimintasuunnitelman läpikäyntiin osallistuivat osa-aikaiset, joilla oli eniten viikkotunteja.

Lisäksi toimintasuunnitelmaa, joka siis pohjautui yrityksen strategiaan, käytiin läpi jokaisen kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelut pohjautuivat yrityksen arvoille.

Kampin 2016/2017-toimintasuunnitelma on keittiön seinällä, jolloin se oli jokaisen nähtävillä. Aamupalaverit ovat nykyisin tehokkaampia ja niissä keskustellaan enemmän. Samoin pikaiset käytäväkeskustelut ja lyhyet palaverit ovat yleistyneet. Johtoryhmä kokoontuu säännöllisesti ja tiiminvetäjät pitävät myös omia palavereja. Nämä ovat viitekehyksen vuorovaikutus-särmää.

Kampissa käytiin myös keväällä palaveri, jossa toimintasuunnitelmassa olevat tavoitteet käytiin läpi ja verrattiin tuloksiin. Tilikauden 2016/2017 toimintasuunnitelman tekivät tiiminvetäjät ja myymäläpäällikkö. Toimintasuunnitelmaan on palattu johtoryhmän kanssa.

Myyrmanni

Myyrmannissa arvoista on puhuttu paljon ja muun muassa kehityskeskusteluissa arvot ovat olleet mukana, kuten koko yrityksessä. Arvojen kautta jokainen on miettinyt omia vahvuuksiaan ja kehityskohteita. Arvot ovat olleet myös mukana, jos on ratkaistu ristiriitatilanteita myymälässä. Arvot kuuluvat viitekehyksen strategia-särmään.

Keväällä 2016 Myyrmannissa johtoryhmä kävi kuluvan tilikauden toimintasuunnitelman sekä tavoitteet power point -esityksen avulla läpi. Myyrmannissa on säännölliset henkilöstö- ja johtoryhmäpalaverit, aamupalavereissa käydään päivän asioita läpi ja lisäksi

pidetään hetkessä tehtäviä käytäväpalavereja. Schema, päiväsuunnitelma, toimii myös viestinnän välineenä.

Myyrmannissa kaikki olivat tekemässä 2016/2017-toimintasuunnitelmaa. Tämän on koettu auttavan ymmärtämisessä sekä pienien asioiden hoitamisessa ja myös isojen kokonaisuuksien hallinnassa. Toimintasuunnitelma tehtiin ensin parityönä ja sitten vedettiin yhdessä parityöt yhteen yhdeksi kokonaisuudeksi.

Myyrmannissa siis tekemisen pohjalla on ollut kaikki viitekehyksessä mainitut osa-alueet: strategia, vuorovaikutus, osaaminen sekä johtaminen. He hyödyntävät myös jatkuvan kehittämisen mallia, joko tietoisesti tai tietämättään.

Kannelmäki

Kannelmäessä on pidetty henkilöstöpalavereja, joissa ollaan käyty toimintasuunnitelmassa olevia asioita läpi sekä myymälän rutiineja. Henkilöstöpalavereja pidetään 2-3 kertaa vuodessa. Yrityksen arvoja on käyty läpi 1-2 kertaa vuodessa, muun muassa kehityskeskusteluissa.

Tilikaudelle 2016/2017 johtoryhmä on tehnyt toimintasuunnitelman yhdessä, jonka jälkeen myymäläpäällikkö on toimintasuunnitelman viimeistellyt. Henkilöstöpalavereissa ja kehityskeskusteluissa on käyty läpi toimintasuunnitelmaa, arvoja, visiota ja missiota sekä myymälän rutiineja. Toimintasuunnitelma on viestitty henkilökunnalle.

Myyvälän myyntitavoitteet ovat näkyvillä keittiön seinällä ja niitä seurataan päivittäin. Myymälässä on keskusteltu myös päivittäin jokapäiväisistä rutiineista, käytäväkeskustelut, ja schemassa on tietoa päivän rutiineista. Johtoryhmän palavereja on viikoittain. Nämä toimenpiteet ovat viitekehysten vuorovaikutus-särmää.

6 Kehittämistehtävän tulokset, toinen mittaus

6.1 Toisen mittauksen aikataulu

Tutkimuksen aikataulu muuttui aluepäällikön toivomuksesta ja päätimme siirtää toista mittausta uuden tilikauden alkuun. Näin myymälät pääsivät kokeilemaan uusia toimintatapoja myymälässä. Yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelmat pysyivät samana, mutta toimintasuunnitelman asiat tarkentuivat ja muuttuivat hieman. Jokainen myymälä oli myös tehnyt uuden toimintasuunnitelman tilikaudelle 2016/2017. Neljässä mitattavassa myymälässä myymäläpäällikkö sai päättää, kuinka omassa myymälässään työstetään tulevan tilikauden toimintasuunnitelma. Kuitenkin toimenpiteet piti valita annettujen suuntaviivojen sisältä eli toimenpiteissä piti olla vuorovaikutteisuutta ja osaamisen kehittämistä. Edellisen tilikauden toimintasuunnitelmaa oli myös jokaisessa talossa käyty uudelleen läpi henkilökunnan kanssa, jolloin toimintasuunnitelman olisi pitänyt tulla tutummaksi koko henkilökunnalle. Tarkoituksena oli, että toimintasuunnitelmaa tehtiin vuorovaikutteisesti niin, että osaaminen ja ymmärrys oman työn kannalta kehittyisivät. Uusi tutkimus suoritettiin kesäkuussa 2016.

6.2 Toisen mittauksen tulokset sekä vertailu ensimmäiseen mittaukseen

Mittauksen tulokset strategian maastouttamisen jälkeen ovat liitteissä:

- Liite 18 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle kesä 2016, 21 vastaajaa, myyjät (Salainen)
- Liite 19 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle kesä 2016, 21 vastaajaa, myyjät, arvotus (Salainen)
- Liite 20 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle kesä 2016, 9 vastaajaa, tiiminvetäjät (Salainen)
- Liite 21 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle kesä 2016, 9 vastaajaa, tiiminvetäjät, arvotus (Salainen)

Olen myös muuttanut vuoden 2015 ja 2016 tulokset kappalemääräisistä prosenttimääriin niin, että ne ovat suhteutettuna kulloiseenkin vastaajamäärään.

Nämä liitteissä:

- Liite 22 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle syksy 2015 ja kesä 2016, myyjät (Salainen)
- Liite 23 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle syksy 2015 ja kesä 2016, tiiminvetäjät (Salainen)
- Liite 24 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle syksy 2015 ja kesä 2016, myyjät, arvotus (Salainen)
- Liite 25 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle syksy 2015 ja kesä 2016, tiiminvetäjät, arvotus (Salainen)

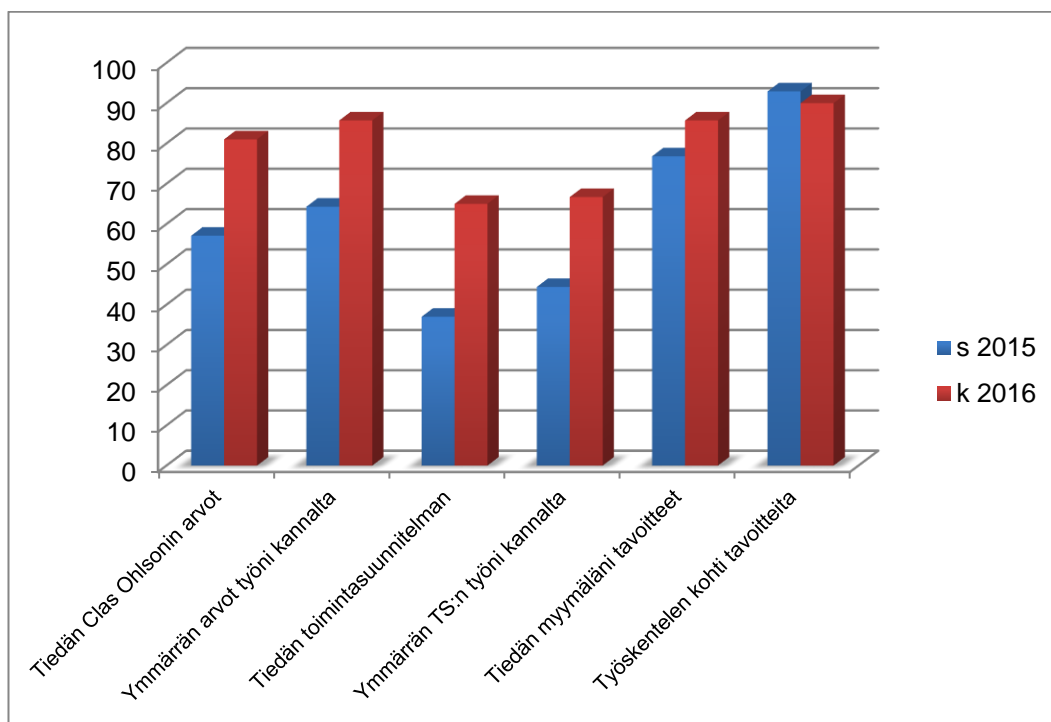
Tällöin tulokset ovat vertailtavissa toisiinsa. Olen myös muuttanut tulokset niin, että jos vastaajista joku on jättänyt tietoisesti tai vahingossa vastaamatta kysymykseen, prosenttiosuus vastaa kysymyksen vastaajamäärää. Näin sain tuloksista sellaiset, että kykenin vertaamaan niitä toisiinsa ja tulokset olivat realistiset. Tämä vaikuttaa siihen, että tulokset voivat heittää suuntaan tai toiseen yhden tai kahden henkilön verran. Kuitenkin näen, että tämä ei ole kokonaisuuden kannalta ratkaiseva.

6.2.1 Strategia

Kyselyn strategiaosio sisältää myös toimintasuunnitelman sekä arvot. Toukokuussa 2016 oli alkanut uusi tilikausi ja strategiaa olisi pitänyt maastouttaa myymälöihin toimintasuunnitelman avulla.

Oletamus oli, että strategia olisi tullut toimintasuunnitelman kautta tutuksi. Samoin yrityksen arvot, missio sekä visio. Vastaajista, myyjät 21 henkilöä, 81 % tiesivät Clas Ohlsonin arvot hyvin tai erittäin hyvin, syksyllä vastaajista tiesi hyvin tai erittäin hyvin 57,1 %. Kuviossa 7. Myyjien vastuksia strategia-särmään on pylväsdiagrammein kuvattu myyjien vastaukset 3 hyvin ja 4 erittäin hyvin syksyeltä 2015 ja kesältä 2016. Pylväsdiagrammissa on keskitytty strategia-särmään.

Kuvio 7. Myyjien vastuksia strategia-särmään



Myymälöiden tiiminvetäjät tiesivät arvot sekä 2015 että 2016 sata prosenttisesti. Kirjallisessa osiossa arvoja oli avattu hyvin, yhä kauppiashenkisyys ja lämminhenkisyys korostuivat, mutta lisäksi muistettiin uudenlainen ajattelu.

Oman työn kannalta myyjät kokivat, että ymmärsivät arvot hyvin tai erittäin hyvin 85,7 prosenttisesti. Syksyllä vastaava arvo oli 64,3 %. Myyjät kokivat myös, että ovat sisäistäneet organisaation arvot ja ymmärtävät, kuinka voivat muuttaa omaa työtään arvojen mukaiseksi.

Clas Ohlsonin strategiakin ymmärrettiin paremmin kuin syksyllä 2015. Kuitenkin yhä strategia sotkettiin missioon ja visioon osittain. Myymälöiden toiminnan kannalta kuitenkin tärkeämpää on, että myyjät ja tiiminvetäjät tietävät ja ymmärtävät myymälän toimintasuunnitelman eli mitä strategia merkitsee jokapäiväisessä työssä. Strateginen ajattelu ja strategiatyö koskevat koko henkilökuntaa, arki ja strategia sekoittuvat toisiinsa luontevasti ja strategiatyötä tehdään kuin huomaamatta (Kehusmaa 2010).

Myymälän toimintasuunnitelman tiesivät myyjistä 65 % hyvin tai erittäin hyvin kesällä 2016. Syksyllä 2015 vastaava luku oli 37 %. Kuitenkin kesällä 2016 vielä 35 % vastaajista ei tiennyt myymälän toimintasuunnitelmaa tai tiesivät vähän/kohtalaisesti. Syksyllä 2015 vastaava luku oli 63 %. Kokonaisuudessaan tietämys oli parantunut.

Myymälän tavoitteet tiedettiin 85,7 % hyvin/erittäin hyvin kesällä 2016. Vastaava luku syksyllä oli 76,8 %. Toimintasuunnitelmaa ja tavoitteita oltiin käyty talven aikana läpi ja myyjistä osa oli päässyt toimintasuunnitelman tekemiseen mukaan. Tiiminvetäjistä kesällä 2016 77,8 % tiesi toimintasuunnitelman hyvin tai erittäin hyvin.

Näistä yllä olevista asioista voidaan päätellä, että toimintasuunnitelmaa ja tavoitteita on käyty läpi myymälöissä kahdeksan kuukauden aikana. Kuitenkaan strategian maastottaminen myymälöissä ei ole ollut täydellistä. Etenkin huomio kiinnittyy siihen, että tiiminvetäjät, jotka kuuluvat myymälän johtoryhmään, eivät kaikki tiedä myymälän toimintasuunnitelmaa (22,2 %) ja eivät tiedä, mitä se tarkoittaa heidän omassa työssään (11,1 %).

Myymälapääalliköt kommentoivat haastatteluissa, että ristiriitoja on helppo selvittää arvojen kautta ja myyjät kykenevät peilaamaan omaa kehittymistä arvoihin. Toimintasuunnitelmassa olevia numeraalisia tavoitteita, tunnuslukuja, seurataan ja niistä keskustellaan enemmän kuin aikaisemmin. Henkilökunta haluaa myös tietää, kuinka myymälässä tunnuslukujen valossa menee. Tavoitteisiin pääsystä keskustellaan päivittäin osassa myymälöissä.

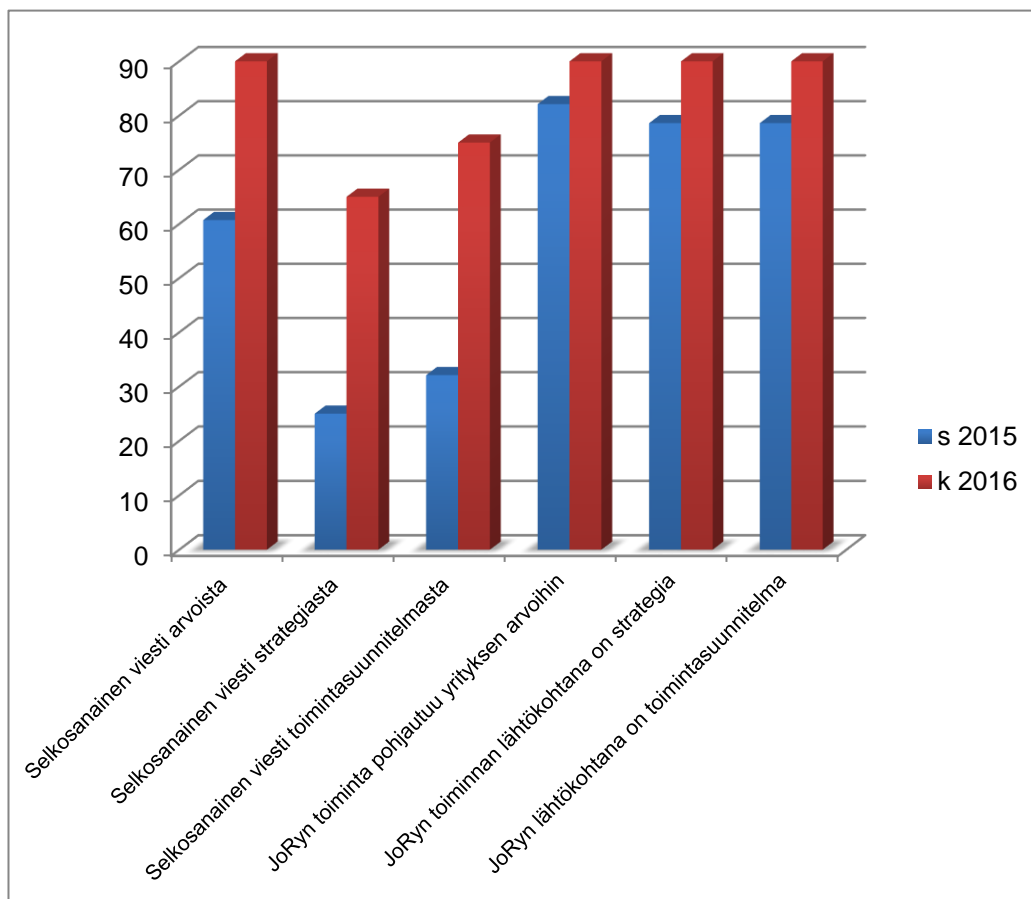
6.2.2 Johtaminen ja esimiestyö

Johtaminen ja esimiestyöosiossa kysyttiin, olivatko myyjät saaneet selkokielisen viestin arvoista ja oliko keskusteltu, mitä arvot tarkoittavat oman työn kannalta. Syksyllä 2015 60,7 % olivat saaneet hyvin/erittäin hyvin viestiä. Kesällä 2016 luku oli 90 %. Toimintasuunnitelman osalta myyjät kokivat saaneensa selkokielisen viestin vuonna 2015 32,1 % ja keväällä 2016 luku oli 75 %. Tarkemmin luvut ovat liitteessä 22 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle syksy 2015 ja kesä 2016, myyjät sekä liitteessä 23 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle syksy 2015 ja kesä 2016, tiiminvetäjät. Kysyttäessä myyjiltä, olivatko he saaneet selkosanaisten viestin strategiasta ja onko keskusteltu, mitä se tarkoittaa työssä syksyllä 2015 vastauksen 3 tai 4 oli antanut 25 % ja kesällä 3 ja 4 vastauksia annettiin 65 %. Kuviossa 8. Myyjien vastauksia johtaminen-särmään on esitetty nämä vastaukset pylväsdiagrammein.

Myyjät kokivat, että myymälän johtoryhmän työskentely pohjautuu yrityksen arvoihin, strategiaan ja toimintasuunnitelmaan. Näihin lukuihin tuli pientä kehitystä kahdeksan kuukauden aikana, 90 % vastaajista oli sitä mieltä, että johtoryhmän toiminta perustuu

yrittäjien strategiaan ja arvoihin sekä myymälän toimintasuunnitelmaan, kuvio 8. Myyjien vastauksia johtaminen-särmään.

Kuvio 8. Myyjien vastauksia johtaminen-särmään



Tuloksista voidaan siis päätellä, että myymälässä esimiehet ovat viestineet aikaisempaa paremmin yrityksen strategiaa, toimintasuunnitelmaa sekä arvoja.

Myymäläpäälliköitä haastateltaessa, he ovat kokeneet, että esimiehet, tiiminvetäjät, ottavat enemmän vastuuta ja ovat kehittyneet esimiestyössä. Yhä tiiminvetäjät johtavat omalla esimerkillä myymälässä, mutta he myös johtavat ja organisoivat toimintaa myymälässä, ottavat vastuuta operatiivisesta johtamisesta.

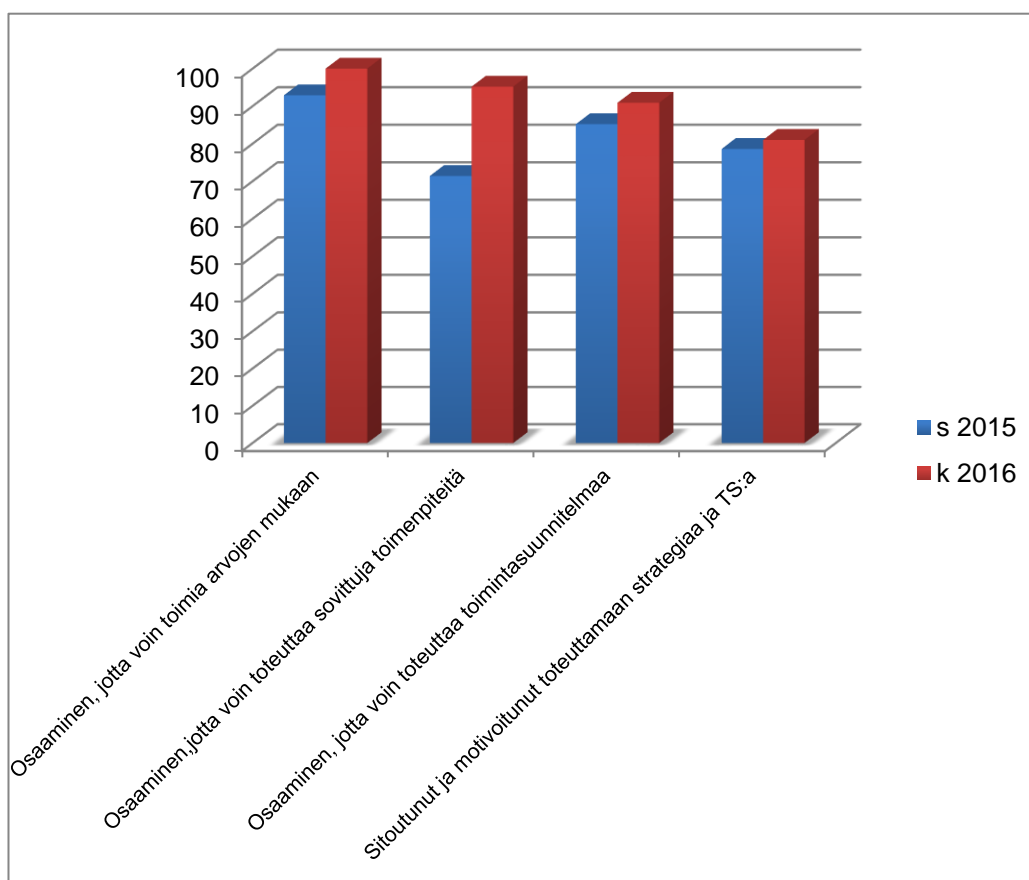
Esimiehet ovat vienneet omaa työtä eteenpäin ja ovat paremmin tietoisia omasta työstään. Esimiehet ovat suunnitelmallisempia, noudattavat suunnitelmia ja johtavat myymälän toimintaa paremmin. Myymäläpäälliköt kokevat, ettei heidän tarvitse olla joka paikassa ja pitää kaikkia lankoja käsissä, vaan voivat luottaa tiiminvetäjien esimiestyöhön.

6.2.3 Osaaminen

Kun myyjät ja tiiminvetäjät ovat arvioineet osaamistaan, he kokevat, että heillä on osaamista ja taitoa, jotta voivat toimia yrityksen arvojen mukaisesti. Myyjistä 95,2 % kokevat, että heillä on tarvittava osaaminen, jotta voivat toteuttaa yhteisesti sovittuja toimenpiteitä eli strategiaa ja 90,9 % myyjistä on sitä mieltä, että he osaavat toteuttaa myymälän toimintasuunnitelmaa. Kuviossa 9. Myyjien vastauksia osaaminen-särmään olen yhdistänyt vastaukset 3 hyvin ja 4 erittäin hyvin. Myyjät kokevat, että he osaavat toimia arvojen mukaan sekä he osaavat toteuttaa yrityksen toimintasuunnitelmaa. Jo syksyllä 2015 koettu osaamisen taso oli korkea ja kehittämishankkeen aikana koettu osaaminen on parantunut.

Tutkijana kiinnitin huomiota, että kesällä 2016 81 % myyjistä koki, että he ovat motivoituneita ja sitoutuneita toteuttamaan yrityksen strategiaa ja toimintasuunnitelmaa. Syksyllä 3 ja 4 vastauksia tuli 78,6 %. Motivaatio ja sitoutuneisuus ovat kasvaneet ja mietittäväksi jääkin, että onko mahdollista päästä lähemmäksi 100 prosenttia.

Kuvio 9. Myyjien vastauksia osaaminen-särmään



Myymläpäälliköitä haastateltaessa heidän mielestään osaaminen on kehittynyt niin myyjillä kuin esimiehilläkin. Myyjien oma-aloitteisuus on lisääntynyt sekä tietoisuus asioista on lisääntynyt. Myyjillä ja esimiehillä on tiedossa yrityksen suunta muun muassa asiakaspalvelu, Go-to-Guy. Myymäläpäälliköt kokevat myös, ettei heidän tarvitse jatkuvasti mainita samoista asioista vaan myymälän perusasiat ja rutiinit ovat selvillä, myyjien tiedossa, ja osaaminen on kehittynyt. Tämä siis edesauttaa myymäläpäälliköitä heidän omassa työssään.

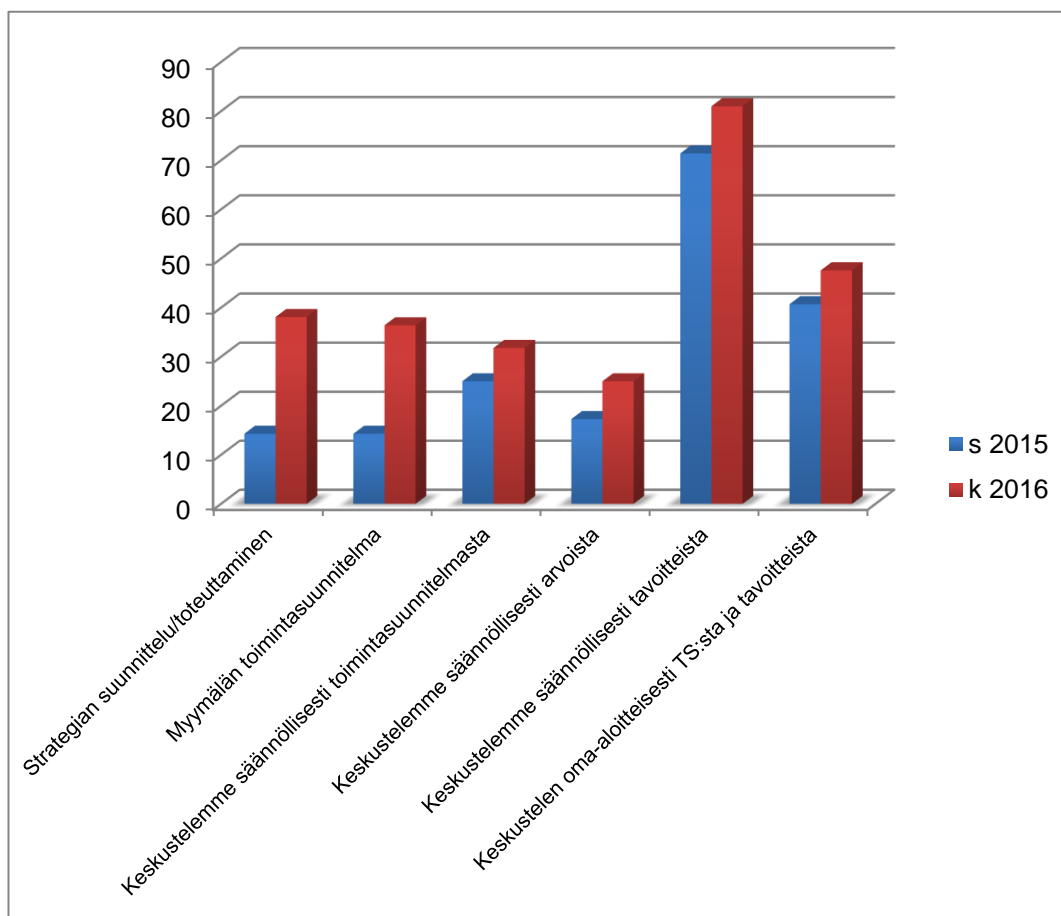
6.2.4 Vuorovaikutus

Verrattaessa vuoden 2015 ja 2016 vuorovaikutusosioita huomataan, että vuorovaikutuksessakin on tapahtunut muutosta. Lähtötilanne on ollut kuitenkin haastava. Strategiaan ja toimintasuunnitelmaan myyjät eivät ole päässeet vaikuttamaan, arvo 1, tai ovat päässeet vaikuttamaan vähän, arvo 2, (85,7 %). Toimintasuunnitelmasta ja arvoista ei oltu keskusteltu säännöllisesti sähköisesti tai kasvotusten. Myymälän tavoitteista kuitenkin jo vuonna 2015 oli keskusteltu, vastaajista 71,4 % koki, että tavoitteista oli keskusteltu hyvin tai erittäin hyvin. Tiiminvetäjien kanssa strategiasta, toimintasuunnitelmasta ja tavoitteista kommunikoitiin paremmin verrattaessa myyjien ja tiiminvetäjien vastauksia.

Kuviossa 10. Myyjien vastauksia vuorovaikutus-särmään olen koonnut 3 hyvin ja 4 erittäin hyvin vastaukset. Vuorovaikutuksessa on tapahtunut kehittymistä, mutta pylväistä voi huomata, että vuorovaikutuksessa olisi yhä parannettavaa.

Strategian suunnittelu/toteuttaminen oli muuttunut 14,3 prosentista 38,1 prosenttiin. Olen päässyt vaikuttamaan myymälän toimintasuunnitelmaan -vastaukset olivat syysyllä 2015 14,3% ja kesällä 2016 36,4 %. Huomionarvoisena pitäisin kuitenkin kysymysten Keskustelemme, kasvotusten tai sähköisesti, säännöllisesti toimintasuunnitelmasta (s2015 25 % -> k2016 32,8 %) ja Keskustelemme, kasvotusten tai sähköisesti, säännöllisesti arvoista (s2015 17,3 % -> k2016 25 %) matalia vastauksia arvoilla 3 ja 4. Tavoitteista keskusteltiin myymälöissä kuitenkin säännöllisesti.

Kuvio 10. Myyjien vastauksia vuorovaikutus-särmään



Kesällä 2016 mittauksessa vuorovaikutus oli lisääntynyt sekä myyjien että tiiminvetäjien näkökulmasta. Tiiminvetäjät olivat päässeet mukaan toimintasuunnitelman tekemiseen, toimintasuunnitelmasta keskusteltiin enemmän sekä tavoitteisiin pääsystä keskusteltiin enemmän. Myyjien näkökulmasta kommunikointi oli vielä vähäistä tai kohtalaista.

Viitataan raportin kohtaan 4.1.4 jossa kirjoitan, että kaksisuuntainen kommunikointi auttaa asian ymmärtämisessä ja sisäistämisessä ja viesti on vasta sitten onnistunut, kun strategia on ymmärretty ja omaksuttu, ei mekaanisesti opittu sanasta sanaan. Vuorovaikutusta on siis lisätty ja muutosta on tapahtunut, mutta onko asioita sisäistetty ja ymmärretty. Vuorovaikutus on saattanut olla myös tiedottamista, jolloin myyjät ovat oppineet asiat mekaanisesti.

6.2.5 Työtehtävien arvotus

Kysyin sekä myyjiltä, tiiminvetäjiltä että myymäläpäälliköiltä työtehtävien arvotusta. Työtehtävät pohjautuivat yrityksen strategiaan eli sitä kautta myymälän toimintasuunnitelmaan ja yrityksen arvoihin.

Tarkemmat tulokset ovat liitteissä:

- Liite 24 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle syksy 2015 ja kesä 2016, myyjät, arvotus (Salainen)
- Liite 25 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle syksy 2015 ja kesä 2016, tiiminvetäjät, arvotus (Salainen)
- Liite 26 Kysymykset Clas Ohlsonin myymäläpäälliköille syksy 2015 ja kesä 2016, myymäläpäälliköt, arvotus (Salainen)

Tuloksista voidaan huomata, että ne asiat, joista keskustellaan ja jotka ovat koko yrityksessä tärkeitä, heijastuvat esimiesten kautta myyjille. Tällä hetkellä koetaan, että asiakaspalvelu (Go Live), vuorovaikutus sekä palvelutaso eli hyllysaatavuus ovat tärkeitä. Arvoista huomaan, että uudenlainen ajattelu on jokaisessa ryhmässä hivenen laskenut. Clas Ohlson on mennyt ketjumaisempaan toimintaan, joten tämä varmaankin on heijastunut kyseiseen arvoon. Arvotuksessa huomaan myös, että Club Clas –kanta-asiakkuutta ei vielä kukaan koeta niin tärkeänä. Tähän kiinnittäisin yrityksen puolesta enemmän huomiota, jotta Club Clas –kanta-asiakkuudesta saataisiin kilpailuetua.

6.2.6 Kirjallinen ja suullinen palaute

Jotta sain tutkimukseen muutakin kuin numeraalista palautetta, kysyin myyjiltä, tiiminvetäjiltä ja myymäläpäälliköiltä, onko tapahtunut kahdeksan kuukauden aikana havaittavaa muutosta toiminnassa. Tällä halusin varmistaa, ettei tutkimukseen vastata vain positiivisemmalla olettamuksella, vaan mietittäisiin, onko oikeasti tapahtunut muutosta myymälöissä. Myyjien ja tiiminvetäjien kommentit liitteissä 18 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle kesä 2016, 21 vastaajaa, myyjät ja 20 Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle kesä 2016, 9 vastaajaa, tiiminvetäjät.

Vastauksien perusteella myyntiä on alettu seuraamaan tarkemmin sekä muita tunnuslukuja. Oppimiseen ovat myyjät kiinnittäneet enemmän huomiota kysymällä kollegoilta

tai tekemällä Clasroomin koulutuksia. Arvot toistuvat kommenteissa sekä asiakaspalvelu. Voidaan olettaa, että näistä on puhuttu myymälöissä aikaisempaa enemmän.

Myyjien ja tiiminvetäjien mielestä esimiestyöhön on tullut jämäkkyyttä, seurataan tarkemmin tilastoja, toimintasuunnitelmasta ja arvoista puhutaan enemmän. Osa myyjistä on kommentoinut, että ei ole tapahtunut muutosta. Tässä myymälässä on aikaisemminkin jo seurattu tavoitteita, tehty ryhmätöitä, jaettu vastuuta ja kehitetty osaamista. Ehkä kommentti on liittynyt siihen eli ei ole havaittavaa muutosta aikaisempaan.

Myymäläpäälliköt ovat kokeneet, että muutosta on tapahtunut. Esimiehet ottavat enemmän vastuuta esimiestyöstä, vaikkakin roolikortti, myynti-, logistiikkavastaava tai merchandiser, edelle tehdään vielä työtä. Työ on suunnitelmallisempaa ja suunnitelmia noudatetaan. Esimiehet johtavat myymälää paremmin ja tätä kautta myymäläpäällikön ei tarvitse olla itse koko ajan joka paikassa, eikä tarvitse pitää kaikkia lankoja käsissä. Luottamusta on syntynyt koko henkilökunnan välillä.

Myymäläpäälliköt ovat kalenteroineet tekemisensä pääsääntöisesti ja tuoneet suunnitelmallisuutta toimintaan. He löytävät pääsääntöisesti aikaa myös suunnitelmien toteuttamiseen. Yksi myymäläpäällikkö kertoi kehittyneensä KEAT:in myötä, on oppinut jakamaan omia työtehtäviään ja osaamisen kautta itsevarmuus on kohonnut, osaaminen ja asioiden ymmärtäminen ovat kehittyneet. Arvoista, tavoitteista sekä toimintasuunnitelmasta puhutaan myymälöissä enemmän ja ne ovat yhdistyneet jokapäiväiseen tekemiseen myymälän arjessa.

Strategiakysely myymäläpäälliköille ei tuottanut tutkimukselle lisäarvoa. Kysely oli liian hankalasti hahmotettavissa ja tätä kautta vastaukset eivät ole vertailukelpoisia. Vastaukset kuitenkin liitteessä 27 Strategiaosaamisen taso syksy 2015 ja kesä 2016, myymäläpäälliköt.

6.2.7 Tuloksien peilaaminen SWOT-analyysiin

Kun peilaan haastattelujen tuloksia jo aikaisemmin tehtyyn SWOT-analyysiin, liite 4, niin huomaa heikkouksissa ja uhrissa olleissa asioissa muutosta parempaan suuntaan.

Roolit ovat selkeämmät, osataan paremmin konkreettisia toimia
Esimiehet osaavat delegoida ja toimia esimiehinä

Esimiehille ja myymäläpäälliköille on esimies- ja johtamiskoulutusta kehitetty

Myymäläpäälliköt ovat antaneet vastuuta tiiminvetäjille

Myymäläpäälliköt keskittyvät enemmän myymäläpäällikön tehtäviin, ovat mukana myös myymälätyössä

Johtoryhmätyöskentely on myymälöissä parantunut

Esimiestyötä on tuotu enemmän yrityskulttuuriin

Palavereita pidetään ja asioita viestitään

Vastuualueet selkeytyneet ja asennemuutosta tapahtunut tiiminvetäjissä

Kommunikointi parantunut

Ylimmältä johdolta on saatu tukea

Osaaminen on kehittynyt myymälöissä

Uusia päteviä esimiehiä (myymäläpäälliköitä ja tiiminvetäjiä) rekrytoitu

6.2.8 Kehittämishankkeen riskien toteutuminen

Riskit ja niihin varautuminen määriteltiin luvussa 2.5. Kokonaisuudessaan riskit jäivät pieniksi.

1. Toimenpiteitä noudatettiin, jokainen myymäläpäällikkö sai kuitenkin soveltaa asioita omaan myymälääns sopivaksi annetuissa raameissa
2. Uusia henkilöitä rekrytoitaessa heidän kanssaan käytiin pääsääntöisesti toimintasuunnitelma läpi
3. Kannustinta ei ollut, mutta osaamisen kautta kiinnostus kasvoi. Suorituslisän tuleminen kaikille yli kaksi vuotta Clas Ohlsonissa olleille toimi hyvänä kannustimena myyjille ja tiiminvetäjille
4. Koko Clas Ohlson on panostanut näihin samoihin asioihin, joten johdon tuki ollut takana
5. Aikataulua muutettiin, jotta saatiin implementoitua asiat myymälöihin

7 Pohdinta

7.1 Kehittämistehtävän arviointi

Kehittämistehtävän suunnittelu alkoi jo vuonna 2014, kun huomasin, ettei myymälöissä ollut samanlaisia toimintatapoja, ja esimiesten ja myyjien toiminta oli joka myymälässä omanlaisensa. Johtamisen, osaamisen ja vuorovaikutuksen näkökulmasta myymälöissä oli erilaisia toimintatapoja ja tasoeroja. Uutena myymäläpäällikkönä kaipasin selkeitä ja oikeita toimintatapoja.

Kehittämishankkeen aikana on koko yrityksessä terävöitetty, kuinka käydään arvoja ja toimintasuunnitelmaa läpi. Samoin yrityksen strategiaan, missioon ja visioon on panostettu kaikissa palaverissa ja osaamiseen on panostettu erilaisten koulutuksien myötä, muun muassa myynnin ammattitutkinto ja kaupan esimiehen ammattitutkinto ovat tulleet mahdolliseksi käydä oman työn ohessa.

Toimintatutkimuksessa määriteltiin aluksi ongelmat: 1. Johtaminen ja esimiestyö strategian pohjalta ja 2. Strategia jokapäiväisen myymälätyöskentelyn lähtökohtana. Näistä määriteltiin tutkimuskysymykset:

1. Kuinka esimiestyöstä ja johtamisesta saadaan strategiaan pohjautuva voimavara, joka tuottaa menestystä
2. Kuinka henkilökunta saadaan työskentelemään strategiaan ja suunnitelmiin pohjautuen jokapäiväisessä myymälätyössä

Kehittämishanke on onnistunut, kun peilataan tuloksia tutkimuksen kysymyksiin. Esimiestyöstä ja johtamisesta on tullut strategiaan ja toimintasuunnitelmaan pohjautuva voimavara. Myymäläpäälliköt ovat kehittäneet omaa toimintaansa, he ovat suunnitelmallisempia ja tavoitteellisempia ja käyvät toimintasuunnitelmassa olevia asioita läpi henkilökunnan kanssa. Tiiminvetäjät toimivat esimiehinä, ovat ottaneet enemmän vastuuta ja delegoivat tehtäviä. Tiiminvetäjät puuttuvat myös alisuoriutumiseen, ohjaavat ja opastavat. Tulevaisuudessa tiiminvetäjiltä myös vaaditaan enemmän esimiesmäisempää toimintaa myymälöissä.

Henkilökunnan tietoisuuteen on tullut yrityksen strategia ja myymälän toimintasuunnitelma sekä yrityksen arvot. Henkilökunta ymmärtää asioita oman työnsä kannalta. Tutkimuksen alussa tavoitteena oli, että henkilökunta sisäistäisi jokapäiväisessä työssä strategian ja osaisivat jopa soveltaa strategiaa, lähinnä toimintasuunnitelmissa olevia asioita, omassa työssään, raportin kohdassa Osaaminen ja oppimisen portaat, luku 4.1.3.

Numeraalisten tuloksien ja haastattelujen perusteella myyjät ovat sisäistäneet strategian ja osa myyjistä osaa jopa soveltaa omassa työssään toimintasuunnitelmassa olevia asioita. Tavoitteena oli päästä askeleelle kolme, sisäistäminen, tai askeleelle neljä, soveltaminen, ja tämä toteutui ainakin osittain.

Strategian maastouttamisessa, ja tulevaisuudessa muidenkin yrityksen tärkeisen asioiden maastouttamisessa, auttaa palaverissa tehtävät ryhmä- ja parityöt. Tällöin osaaminen sekä ymmärrys koko henkilökunnan osalta kehittyy. Samalla vuorovaikutus lisääntyy myymälöissä.

Kehityshanke sinänsä on ajallisesti sopinut yrityksen muuhunkin toimintaan. Samaan aikaan koko yrityksessä on alettu puhumaan strategiasta, toimintasuunnitelmasta ja yrityksen arvoista sekä visiosta ja missiosta. Nämä ovat tukeneet kehityshankettani. Kehityshankkeen alussa kuulin, kommentteja, että tehdään niin kuin minä ehdotan, jos yritys näkee asian tärkeänä. Olen siis saanut tuen kehittämishankkeelle esimieheltäni ja yritykseltä. Näkisin että tulokset kertovat Clas Ohlsonin Suomen johtoryhmälle, missä olemme menossa yhteisten asioiden maastouttamisessa.

Kehittämishankkeen aikana neljä myymälää panostivat johtamiseen ja esimiestyöhön, osaamiseen ja vuorovaikutukseen. Kuitenkin näkisin, että vielä suunnitelmallisemmalla ja säännöllisemmällä tavalla toimia saataisiin parempia tuloksia. Clas Ohlsonin rikkaus on kuitenkin se, että meillä on yhteiset tavoitteet ja hivenen erilaisia toimintatapoja mennä kohti tavoitteita. Meillä on Clas Ohlsonin kumiraamit, jotka joustavat tarvittaessa.

7.2 Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui Menestyksen timantin neljästä särmästä: strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Viitekehykseen oli lisätty myös Demingin ympyrä eli jatkuvan kehittymisen PDCA-kehä.

Teoreettinen viitekehys sopi kehittämistehtävään ja strategian maastouttamiseen myymälään. Toimintatutkimuksen näkökulmasta, jossa ollaan mukana muutoksessa, johtaminen ja vuorovaikutus ovat tärkeässä asemassa. Johtamiseen ja esimiestyöhön paneuduttiin myymälöissä. Osaaminen kehittyi sekä myyjien että esimiesten keskuudessa. Vuorovaikutus lisääntyi myymälöissä.

Yrityksen strategia maastoutettiin toimintasuunnitelman avulla myymälöihin. Lähes koko henkilökunta oli mukana miettimässä, mitä toimintasuunnitelma tarkoittaa omassa työssä. Jatkuva kehittymistä tapahtui niin esimiestyössä ja johtamisessa sekä myyjien osaamisessa.

Kokonaisuudessaan viitekehys soveltui kehittämishankkeeseen ja näkisin, että jatkossa tätä viitekehystä voitaisiin käyttää yrityksen muidenkin asioiden läpiviennissä.

7.3 Kehityshankkeen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti ja reliabiliteetti ovat avattu opinnäytetyön kohdassa 3.3 Toimintatutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. Kehittämishankkeen näkökulmasta tutkimuksen validiteetti toteutui, koska kysyimme tutkittavia asioita, strategian maastouttamista, johtamista, osaamista sekä vuorovaikutusta, oikealta kohderyhmältä. Kohderyhmänä oli myymälöiden henkilökunta. Mittari oli validi, koska se mittasi haluttua muutosta pohjautuen tutkimusongelmaan. Kehittämishankkeen reliabiliteetti varmistettiin sillä, että vastaajia oli ensimmäisessä ja toisessa mittauksessa lähes sama määrä sekä kysymyslomakkeet olivat samat.

Kehittämishankkeen tuloksien pohjalta voidaan toimintamallit monistaa muihin Clas Ohlsonin myymälöiden henkilökunnalle sekä konttorihenkilökunnalle, jolloin tutkimus on ollut luotettava eli reliabiliteetti ja validiteetti ovat varmistettu. Tämän tutkimuksen kysymykset voidaan tarvittaessa kysyä myöhemmin samojen myymälöiden henkilökunnalta tai nämä ovat monistettavissa muihin myymälöihin.

Kehittämishankkeen kysymykset, vastaukset ja tehdyt toimenpiteet on dokumentoitu tarkasti ja näin varmistettu tutkimuksen luotettavuus.

7.4 Toimenpidesuosituksat

Toimenpidesuosituksiin olen koonnut joitakin ajatuksia, mitä kehityshankkeen aikana on tullut esille ja mistä olemme keskustelleet esimieheni kanssa.

Jatkossa puhumme pääsääntöisesti toimintasuunnitelmasta ja tekemisen prioriteeteista, emme strategiasta myymälätasolla. Strategia maastoutetaan myymälöihin toimintasuunnitelman kautta, joka siis toimii yhteisenä työkaluna. Strategiatyö on monitasoinen asia. Clas Ohlsonin ylin johto tekee strategian suunnittelun. Strategian maastottaminen tapahtuu myymälöissä.

Strategia tehdään selkokieleiseksi toimintasuunnitelmaksi, joka sisältää konkreettiset työt myyjän näkökulmasta. Toimintasuunnittelupalaveri koko henkilökunnan kesken. Strategia ja toimintasuunnitelma sekä arvot voisivat näkyä selvemmin intrassa. Myymälöissä näiden tulisi ehdottomasti näkyä. Koko henkilökunnan, myymälässä ja konttorilla, tekeminen pohjautuisi tai yhdistyisi strategiaan ja arvoihin. Strategiapolku olisi näkyvillä, kuinka se etenee yritysjohdolta myyjille.

Osaaminen: Jokainen myyjä tietää toimintasuunnitelmassa olevat asiat. Myyjä osaa työssään toimia toimintasuunnitelman mukaisesti. Myyjät käyvät koulutuksia, oppivat myymälän rutiineja, myyjien kiinnostusta kasvatetaan toimintasuunnitelmissa olevia asioita kohtaan.

Vuorovaikutusta lisätään henkilöstöpalaverien avulla. Toukokuussa pidetään henkilökunnalle toimintasuunnitelmapalaveri, jossa toimintasuunnitelma tehdään pari- tai ryhmätöinä. Seurantalavereja kvartaaleittain, kuukaudet 8,11 ja 2, tai mahdollisuuksien mukaan kuukausina 8, 10, (11), 1 ja 3. Tällöin elokuussa katsotaan kesän onnistuminen ja ensimmäinen kvartaali sekä tehdään suunnitelmat syksyyn. Lokakuussa katsotaan kaksi kuukautta taaksepäin ja keskustellaan joulun tuomat asiat. Tammikuussa käydään joulun läpi ja tarvittavat muutokset kevääseen ja maaliskuussa tarkastellaan, missä mennään koko tilikauden suhteen ja kuinka edetään seuraavaan tilikauteen ja kesään. Kuukausipalautetta kerätään vähintäänkin johtoryhmän jäseniltä, mutta esimerkiksi myös kiertävästi myyjiltä.

Johtaminen ja esimiestyö keskittyvät toimintasuunnitelmissa olevien asioiden seuraamiseen ja kommunikointiin, myymälöissä tiedotetaan ja keskustellaan. Uudet esimiesten ja myyjien sekä myymäläpäälliköiden toimenkuvat käydään läpi tarvittaessa vuosittain kehityskeskusteluissa.

Kehitysehdotuksena ja jatkotoimenpiteenä ehdotankin, että yritysjohto voisi verrata tutkimuksessa olevien myymälöiden henkilöstötutkimuksia vuodelta 2014 ja 2016. Onko henkilöstötutkimuksissa tapahtunut muutoksia toimintatutkimuksessa olevissa asioissa.

Olen vielä kerännyt liitteeseen 29 Strategian maastouttamisen työvälineet -taulukon, jossa johtaminen-, osaaminen- ja strategiaosioita on avattu ja kuinka asiat kommunikoidaan vuorovaikutteisesti myymälöissä. Liitteeseen olen kerännyt omia ajatuksia ja oppeja, joita tullut kehityshankkeen aikana, samoin liitteessä on jo toimivia Clas Ohlsonin toimintatapoja ja lisäksi olen koonnut erilaisia näkökulmia Kamenskyn kirjasta Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Strategian maastouttamisen työvälineet -taulukon toivon auttavan myymäläpäälliköitä hahmottamaan ja löytämään työkaluja strategian maastouttamiseen johtamisen, vuorovaikutuksen ja osaamisen vahvistamisen avulla.

Liitteestä 29 Strategian maastouttamisen työvälineet -taulukosta nostaisin esille jatkotoimenpiteinä seuraavat asiat:

1. Säännölliset vuorovaikutteiset ja osallistavat henkilöstöpalaverit, joihin myös johtoryhmä osallistuu, palavereissa agenda ja ennakkotehtävä: kuukaudet toukokuu, elokuu, (lokakuu), marraskuu ja helmikuu (tai tammi- ja maaliskuu). Suositellen kuutta palaveria vuodessa, kuitenkin vähintään neljä palaveria vuodessa. Palaveri toteutettaisiin osittain tiedottamisena, mutta myös ryhmä- ja/tai parityönä tai esimerkiksi oppimiskahvilana.
2. Säännölliset vuorovaikutteiset ja osallistavat JoRy-palaverit sisältäen suunnittelupalaverit, palavereissa agenda ja ennakkotehtävä: kuukaudet kesäkuu (heinäkuu), syyskuu, lokakuu, (joulukuu), tammikuu, maaliskuu ja huhtikuu. Nämä asettautuisivat lomittain koko henkilökunnan palaverien kanssa.
3. Strategia, missio ja visio sekä arvot näkyvillä Intrassa, Conetissa, etusivulla sekä myös näkyvillä myymälöissä ja konttorilla. Tarvitaanko vuorovaikutteisuutta tai tarinamuotoa strategiasta, jolloin ymmärrys sekä sisäistäminen kasvaisivat.

4. Myymäläpääällikköpäivinä jakautuminen niin, että alueiden myymäläpääalliköt jakautuisivat eri ryhmiin, koska aluepalaverit ovat jo erikseen. Ryhmätyöt, oppimiskahvila, round table, ryhmämessut.
5. Palkitsemisjärjestelmä: Myymäläpääallikkö ja aluepääallikkö kvartaaleittain läpikäynti ja seuranta. Suorituslisä kuukausittain myymäläpääallikkö ja henkilökunta.
6. Toimenpiteitä sisältävä toimintasuunnitelma, mittarit, aikataulu, vastuut ja seurantasarake. Yhteneväiset mittarit: konttori ja myymälä, pohjautuen strategiaan/toimintasuunnitelmaan.
7. Osaamiskartoitustaulukko, avoin ja vuorovaikutteinen keskustelu: myyjille, esimiehille ja myymäläpääallikoille. Seurataan esimerkiksi kehityskeskusteluissa. (Tutkija huomauttaa: Uuden myymälän esimiehenä erittäin helppo tutustua uuteen henkilökuntaan osaamiskartoitustaulukon avulla.) Liite 30 Osaamiskartoitustaulukko myyjille ja tiiminvetäjille. Taulukon osaamisen tasot ovat mukaeltu Leenamaija Ojalan kirjan Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu, 2008, mukaan.
8. Johtaminen ja esimiestyö tasalaatuiseksi: perehdytys ja mentorointi, KEAT, JET, Alfa, Leadership Cornerstones. Koulutukset myös tiiminvetäjille: Alfa ja/tai KEAT tai vastaava.
9. Taitojen kehittäminen: jatkuva harjoittelu työssä, uudet vastuut, myymäläkierto.
10. Kuukausipalautteen keruu johtoryhmältä ja myös myyjiltä.

7.5 Itsearviointi

Kehitystehtävä on onnistunut. Kuitenkin mietin, että kumpi oli ensin kehitystehtäväni vai yrityksessä tapahtuva muutos. Itse lähdin työstämään ajatuksiani ja näitä asioita 2013. Opiskelun alettua 2014 kehittämishanke sai ensimmäiset rajaukset ja 2015 tammi-kuussa kehittämishanke alkoi rajautua tarkemmin. Samaan aikaan Clas Ohlson panosti toimintasuunnitelmaan ja aloimme puhua yrityksen strategiasta, missiosta ja visiosta sekä arvoista enemmän. Näistä asioista viestin silloiselle esimiehelleni muun muassa esittelemällä oman power point -pohjan.

Vuonna 2016 suorituslisä tuli kaikille myyjille, jotka ovat olleet yrityksessä yli kaksi vuotta. Itse olin haastanutkin muunmuassa tässä asiassa esimiestäni ja hr-pääallikköä. Suorituslisä on tietenkin osaltaan motivoinut myyjiä kyselemään ja seuraamaan enemmän myymälän erilaisia mittareita. Suorituslisän mittarit ovat osaltaan tukenut yrityksen strategiaa ja toimintasuunnitelmassa olevia asioita.

Strategia ja toimintasuunnitelma sekä arvot eivät ole yritykselle uusi asia. En siis keksinyt pyörää uudelleen. Toimintatutkimuksen näkökulmasta kuitenkin sain vietyä strategiaa, toimintasuunnitelmaa ja arvoja neljän myymäläpäällikön kanssa myymälöissä eteenpäin jokapäiväiseen työhön. Toimintatutkimuksen lähtökohdat toteutuivat.

Toimintatutkimuksen tekeminen on ollut erittäin mielenkiintoista ja samalla olen päässyt tutustumaan eri myymälöiden toimintatapoihin. Tutkimuksen tekeminen on ollut työelämälähtöistä ja kommunikoivaa.

Lisäksi olen päässyt tekemään myymälähenkilöiden työnkuvia. Näissä olen pyrkinyt tuomaan esille kokonaisvaltaisempaa vastuuta myymälän toiminnoista. Tiiminvetäjien työnkuville olen pyrkinyt painottamaan esimiestyötä sekä vastuun jakamista myymälöissä. Myyjien työnkuville olen pyrkinyt laajentamaan heidän osaamistaan. Tämä on osaltaan tukenut jo käynnissä olevaa kehitystä.

Kokonaisuutena näkisin, että kehittämishanke antaa hyvän kuvan siitä, missä olemme menossa Clas Ohlsonissa strategian maastouttamisessa jokapäiväiseen työhön.

Lähteet

Kirjat:

- Juuti, Pauli (toim.) 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. JTO. Helsinki.
- Järvinen, Pekka 2009. Onnistu esimiehenä. WSOYpro. Helsinki.
- Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum media Oy. Helsinki.
- Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: miten kirjoittajan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kehusmaa, Kirsti 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor. Helsinki.
- Kotter, John P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Talentum Helsinki.
- Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Mantere, Saku & Aaltonen, Petri & Ikävalko, Heini & Hämäläinen, Virpi & Suominen, Kimmo & Teikari, Veikko 2006. Organisaation strategian toteuttaminen: suunnitelmista käytäntöön. Edita. Helsinki.
- Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.
- Peltonen, Tuomo 2008. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. KY-Palvelu Oy. Helsinki.
- Ståhle, Pirjo & Wilenius, Markku 2006. Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Edita, Helsinki.
- Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Valpola, Anneli & Kvist, Hasse & Heimonen, Jussi & Niutanen, Kenny & Lillkåll, Lea & Masalin, Leena & Kalin, Riitta 2010. Strategia toimeksi –muutosvoimana ihmiset. Redfina. Espoo.
- Ylisirniö, Pekka 2011. Strategian mittaaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.

Internet-lähteet:

- Arveson, Paul 1998. The Deming Cycle.
<http://balancedscorecard.org/Resources/Articles-White-Papers/The-Deming-Cycle>.
 Luettu 11.10.2015.
- About Clas Ohlson 2015, a. <http://about.clasohlson.com/fi/suomi/tietoa-meista/clasohlson-lyhyesti/> Luettu 24.9.2015

About Clas Ohlson 2015, b. <http://about.clasohlson.com/fi/suomi/tietoa-meista/visio-missio--liikeidea/> Luettu 24.9.2015

About Clas Ohlson 2015, c. <http://about.clasohlson.com/fi/suomi/tietoa-meista/clasohlsonin-arvot> Luettu 24.9.2015

About Clas Ohlson 2015, d. <http://about.clasohlson.com/fi/suomi/tietoa-meista/strategia/> Luettu 24.9.2015

Career Clas Ohlson 2015. http://career.clasohlson.com/html/fi_positions.html Luettu 24.9.2015.

Conet 2015, a.

<http://conet.fi/finland/tietoa-tyopaikasta/henkilostohallinto/esimiehille/mp-kokousten-aineisto/2015>. Luettu 24.9.2015.

Conet 2015, b.

<http://conet.fi/finland/tietoa-tyopaikasta/henkilostohallinto/esimiehille/uusimyymalapaallikko>. Luettu 24.9.2015.

KvaliMOTV 2015, a. Toimintatutkimus.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html Luettu 24.9.2015.

KvaliMOTV 2015, b. Reliabiliteetti.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html Luettu 13.10.2015.

Työturvallisuuskeskus 2015.

http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaitojen_perusta/alaistaidot_kaytannossa Luettu 28.9.2015.

.

Clas Ohlsonin arvot



Liite 1 Clas Ohlsonin arvot (About Clas Ohlson 2015, c)

Clas Ohlsonin strategia

Tuotteet ja palvelut (our customer offer):

Meidän tulee olla itsestään selvä valinta arjen ongelmien ratkaisijaksi

- optimoimalla jatkuvasti valikoimaamme asiakkaiden tarpeiden perusteella
- kehittämällä palvelukonseptiamme ja varaosatoimintaamme
- vahvistamalla vastuullista tuotevalikoimaamme

Asiakaskohtaaminen (our customer interaction):

Meidän tulee lisätä asiakkaidemme lojaalisuutta ja houkutella uusia asiakkaita

- vahvistamalla hyvää asiakaspalveluamme
- kehittämällä myyntikanaviamme yhä helpommin lähestyttäväksi ja inspiroivammiksi
- jatkettava kanta-asiakasohjelmamme Club Clasin kehittämistä
- vahvistettava brändiämme uusilla markkinoilla ja viestittävä selkeämmin vastuullisuustyöstämme

Laajentuminen (our expansion):

Meidän tulee laajentaa toimintaamme

- laajentumalla markkinoilla, joilla jo toimimme
- optimoimalla myymälöiden sijaintia ja formaattia
- laajentumalla uusiin maihin, joista Saksa on vuorossa seuraavana
- kehittämällä franchising-malliamme ja kasvamalla Arabian niemimaalla.
- vahvistamalla yritysasiakkaille suunnattuja palveluita lanseeraamalla yritysasiakasohjelma Clas Officen

Toimitusketju (our supply network):

Meidän on optimoitava toimitusketjumme

- työskentelemällä yhtenäisemmin ensisijaisten tavarantoimittajiemme kanssa
- löytämällä uusia sisäänostokohteitaehittämällä jakeluverkostoamme
- lyhentämällä tuotteiden valmistukseen kuluvaan aikaan ja parannettava palvelun tasoa
- vähentämällä kuljetustemme hiilidioksidipäästöjä

Työtavat (our ways of working):

Meidän on tehostettava ja yksinkertaistettava työtajamme

- tarkastelemalla ja kehittämällä prosessejamme
- optimoimalla organisaatorakennetta
- ottamalla käyttöön uuden liiketoimintajärjestelmän
- vahvistamalla yrityskulttuuriamme ja arvojamme
- varmistamalla, että menettelyohjeitamme ja eettisiä periaatteitamme noudatetaan

Työntekijät (our people):

Meidän on varmistettava tehokas ja asiakaslähtöinen organisaatio

- vahvistamalla johtamista
- tarjoamalla työntekijöillemme osaamisen kehittämistä ja sitouttamista
- tarkistamalla palkitsemisjärjestelmämme
- työskentelemällä aktiivisesti moninaisuuden puolesta
- edistämällä työntekijöidemme terveyttä ja hyvinvointia

Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle

Merkitse X sarakkeeseen	1 = en yhtään/vähän 0-24 %	2 = vähän/kohtalaisesti 25-49 %	3 = hyvin 50-74 %	4 = erittäin hyvin 75-99 %
Strategian maastouttaminen				
Tiedän Clas Ohlsonin arvot				
Mitkä ovat Clas Ohlsonin arvot?				
Ymmärrän organisaation arvot oman työni kannalta				
Olen sisäistänyt organisaation arvot ja ymmärrän, kuinka voin muuttaa omaa työtäni arvojen mukaiseksi				
Tiedän Clas Ohlsonin strategian				
Mikä on Clas Ohlsonin strategia?				
Ymmärrän organisaation strategian				
Olen sisäistänyt organisaation strategian ja ymmärrän, kuinka voin muuttaa omaa työtäni pohjautuen strategiaan				
Tiedän myymäläni toimintasuunnitelman				
Mitä kuuluu myymäläni toimintasuunnitelmaan?				
Ymmärrän toimintasuunnitelman kohdat oman työni kannalta				
Olen sisäistänyt toimintasuunnitelman kohdat ja työskentelen niiden mukaisesti				
Tiedän myymäläni tavoitteet				
Mitkä ovat myymäläni tavoitteet?				
Työskentelen joka päivä kohti tavoitteita				
Esimestyö ja johtaminen				
Olen saanut selkosanaisten viestin arvoista ja mitä ne tarkoittavat oman työni kannalta				
Olen saanut selkosanaisten viestin strategiasta, mitä se tarkoittaa työssäni				
Olen saanut selkosanaisten viestin toimintasuunnitelmasta ja mitä se tarkoittaa jokapäiväisessä työssäni				
Myymälän johtoryhmän toiminta pohjautuu yrityksen arvoihin				
Myymälän johtoryhmän esimiestyön lähtökohtana on yrityksen strategian				
Myymälän johtoryhmän esimiestyön lähtökohtana on myymälän toimintasuunnitelma				
Myymälää johdetaan ja toimintaa ohjataan arvoihin ja toimintasuunnitelmaan pohjautuen				
Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni				
Kerro pääpiirteittäin odotukset?				
Myymälän tavoitteet ovat minulle selvät ja teen töitä saavuttaaksemme tavoitteet				

Kysymykset Clas Ohlsonin henkilökunnalle

Merkitse X sarakkeeseen	1= en yhtään/vähän 0-24 %	2 = vähän/kohtalaisesti 25-49 %	3 = hyvin 50-74 %	4 = erittäin hyvin 75-99 %
Osaaminen				
Olen saanut koulutusta, tietoa, joka pohjautuu yrityksen strategiaan				
Minulla on tarvittava osaaminen, taitoa, jotta voin toimia yrityksen arvojen mukaan				
Minulla on tarvittava osaaminen, taitoa, jotta voin toteuttaa yhteisesti sovittuja toimenpiteitä (strategiaa)				
Minulla on tarvittava osaaminen, taitoa, jotta voin toteuttaa myymälän toimintasuunnitelmaa				
Olen sitoutunut ja motivoitunut toteuttamaan yrityksen strategiaa ja myymälän toimintasuunnitelmaa				
Vuorovaikutus				
Olen päässyt vaikuttamaan strategian suunnitteluun/toteuttamiseen				
Olen päässyt vaikuttamaan myymälän toimintasuunnitelmaan				
Keskustelemme, kasvotusten tai sähköisesti, säännöllisesti toimintasuunnitelmasta				
Keskustelemme, kasvotusten tai sähköisesti, säännöllisesti arvoista				
Keskustelemme, kasvotusten tai sähköisesti, säännöllisesti tavoitteisiin pääsystä myymälässä				
Keskustelen oma-aloitteisesti myymälämme toimintasuunnitelmasta ja tavoitteista				
Millaista vuorovaikutusta haluan:				
Ryhmätyöt				
Sähköposti				
Kehityskeskustelu				
Videokoulutukset				
Intranet				
Henkilökohtainen, kasvotusten myymäläpäällikön tai johtoryhmän jäsenten kanssa				
Jotain muuta vuorovaikutusta				

Liite 6 Kvantitatiivisen kyselyn kysymykset tyhjä, myyjät ja tiiminvetäjät

Kysymykset Clas Ohlsonin myymäläpäälliköille

Millä tasolla mielestäsi Clas Ohlsonin strategia on? Merkitse X, mikä toteutuu ja mikä ei toteudu

Perustuu Kamenskyn strategiaosaamisen tasoihin (2015, 29)

	Toteutuu	Ei toteudu
Strategiatyötä ei ole tai se on olematonta.		
Strategiatyö on satunnaista tai paikallista		
Strategiatyö ei tue erottautumista kilpailijoista		
Strategiatyötä tehdään tietyllä systematiikalla säännöllisesti		
Pyritään erottautumaan, mutta ei erotuta kilpailijoista		
Strategia ei ole käytännössä liiketoiminnan ydin		
Strategiatyöskentely on liiketoiminnan johtamisen ydin		
Strategiatyöskentely vaikuttaa koko organisaation toimintaan		
Strategiatyöskentely auttaa erottautumiseen ja uudistumiseen		
Strategia on yrityksen tulosten ja yrityksen arvon merkittävä tekijä		
Strategiatyöskentelyn avulla saadaan aikaan suuria tuloksia ja merkittävää kilpailuetua		
Kilpailukyky perustuu strategiatyöskentelyyn		
Jatkuva huomio tulevaisuudessa: Miten säilytämme etumatkan?		

Liite 8 Strategiaosaamisen taso tyhjä, myymäläpäälliköt

Kysymykset Clas Ohlsonin myymäläpäälliköille

Avoimet kysymykset

Jokaisesta kohdasta 3-6 asiaa
Osaaminen:
Kuinka koulutus (tieto) on varmistettu myymälässä?
Kuinka osaamista (taito) on varmistettu myymälässä?
Millä tavalla huolehditaan jatkuvasta kehittämisestä?
Johtaminen ja esimiestyö:
Millaisia johtamisen keinoja myymälässä käytetään?
Kuinka tiiminvetäjät osallistuvat esimiestyöhön?
Onko ja jos on, niin kuinka eri myymäläroolit on avattu henkilökunnalle?
Kuinka luottamus rakentuu myymälässä?
Strategia ja toimintasuunnitelma:
Kuinka strategia on viestitty myymälässä?
Kuinka toimintasuunnitelma on tehty myymälässä?
Kuinka myymälän tavoitteet on kerrottu?
Vuorovaikutus:
Millaisia vuorovaikutus keinoja käytät/käytätte?
Millaisia viestintäkanavia käytät/käytätte?
Kuinka olet vienyt eteenpäin Clas Ohlsonin strategian?

Liite 9 Kvalitatiivisen kyselyn kysymykset tyhjä, myymäläpäälliköt

Power Point -esityspohja myymäläpäälliköille



Liite 14 Power Point -esityspohja myymäläpäälliköille

Power Point -esityspohja myymäläpäälliköille

Strategiset painopisteet/suomeksi

- Pitkjänteisen strategiatyömme kuusi painopistettä ovat:
 1. tuotteet ja palvelut asiakkaille
 2. asiakaskohtaaminen
 3. laajentuminen
 4. toimitusketju
 5. työtavat
 6. työntekijät


Nämä painopisteet ohjaavat kaikkea Clas Ohlsonin toimintaa. Jokaisen strategisen painopisteen sisällä on myös lyhyen aikavälin yhteisiä tavoitteita, joita seurataan kuukausitasolla. (About Clas Ohlson 2016)

-> lisää aiheesta viimeisillä dioilla, jos haluatte tarkentaa

clas ohlson

Power Point -esityspohja myymäläpäälliköille

Clas Ohlsonin arvot



Diagrammi esittää Clas Ohlsonin arvoja neljän kulmakiven ympärillä: Toimintakyky, Lämminhenkisyys, Uudenlainen ajattelu ja Sitoutuminen. Keskellä on logo ja lause: Kauppiashenkisyys. Meillä on halu kohdata asiakas ja tehdä myyntiä.

Kauppiashenkisyys on Clas Ohlson -hengen ydin, ja sillä on neljä kulmakiveä:

Toimintakyky

- Clas Ohlsonilla toimintakyky tarkoittaa sitä, että saamme asioita aikaiseksi.

Lämminhenkisyys

- Clas Ohlsonilla lämminhenkisyys tarkoittaa sitä, että kunnioitamme toisiamme ja olemme palveluaittiita ja ystävällisiä.

Uudenlainen ajattelu

- Clas Ohlsonilla uudenlainen ajattelu tarkoittaa sitä, että uskallamme etsiä uusia mahdollisuuksia ja yksinkertaisia ratkaisuja.

Sitoutuminen

- Clas Ohlsonilla sitoutuminen tarkoittaa henkilökohtaista vastuuta.

(About Clas Ohlson 2016)

clas ohlson

Liite 14 Power Point -esityspohja myymäläpäälliköille

Power Point -esityspohja myymäläpäälliköille

Tuotteet ja palvelut

Clas Ohlsonin tulee olla itsestään selvä valinta arjen ongelmien ratkaisijaksi

- optimoimalla valikoimaa asiakkaiden tarpeiden ja omilla markkina-alueilla vallitsevien trendien perusteella
- optimoimalla tuoteryhmiä ja tuotevalikoimaa sekä kehittämällä omia tuotemerkkejä keskittyen laatuun ja muotoiluun
- kehittämällä palvelukonseptia ja varaosatoimintaa
- kehittämällä ja laajentamalla vastuullisempaa elämäntapaa tukevien tuotteiden valikoimaa (About Clas Ohlson 2016)

clas
ohlson

Asiakaskohtaaminen

Clas Ohlsonin tulee lisätä asiakkaiden lojaalisuutta ja houkutella uusia asiakkaita

- vahvistamalla hyvää asiakaspalvelua
- kehittämällä myyntikanavia yhä helpommin lähestyttäväksi ja inspiroivammiksi
- kehittämällä Clas Ohlsonin omnikanavarakennetta
- jatkamalla kanta-asiakasohjelma Club Clasin kehittämistä
- vahvistamalla yrityksen brändiä ja kertomalla selkeämmin vastuullisuusagendasta ja vastuullisuustyöstä (About Clas Ohlson 2016)

clas
ohlson

Power Point -esityspohja myymäläpäälliköille

Laajentuminen

Clas Ohlsonin tulee jatkaa toimintansa laajentamista olemassa olevilla ja uusilla markkinoilla

- kasvattamalla toimintaansa markkina-alueillaan myymäläverkkoa ja verkkokauppaa kehittäen
- laajentamalla uusiin maihin, joista Saksa on vuorossa seuraavana
- kehittämällä franchising-mallia ja kasvamalla Arabian niemimaalla
(About Clas Ohlson 2016)

clas
ohlson

Toimitusketju

Clas Ohlsonin on jatkettava toimitusketjun optimoimista

- työskentelemällä yhtenäisemmin ensisijaisten tavarantoimittajien kanssa
- etsimällä uusia sisäänostomarkkinoita
- kehittämällä jakeluverkostoa
- lyhentämällä tuotteiden valmistukseen kuluva aikaa ja parantamalla palveluntasoa
- vähentämällä kuljetusten hiilidioksidipäästöjä
(About Clas Ohlson 2016)

clas
ohlson

Power Point -esityspohja myymäläpäälliköille

Työtavat

Clas Ohlsonin on tehostettava ja yksinkertaistettava työtapoja

- tarkastelemalla ja kehittämällä liiketoiminnalle tärkeitä prosesseja

- optimoimalla organisaatorakennetta

- vahvistamalla yrityskulttuuria ja arvoja

- ottamalla käyttöön uuden liiketoimintajärjestelmän sCOREn (Systems for Clas Ohlson Retail Efficiency)

- varmistamalla integroidun vastuullisuustyön kaikkien strategisten painopisteiden kohdalla

- varmistamalla, että menettelyohjeita ja eettisiä periaatteita noudatetaan
(About Clas Ohlson 2016)

clas
ohlson

Työntekijät

Clas Ohlsonin on varmistettava tehokas ja asiakaslähtöinen organisaatio

- vahvistamalla johtamista

- kehittämällä osaamista ja sitouttamalla työntekijöitä

- lisäämällä moninaisuutta

- edistämällä työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia
(About Clas Ohlson 2016)

clas
ohlson

Power Point -esityspohja myymäläpäälliköille

Lähteet

- Palaveriaineisto myymäläpäällikköpäivät sekä aluepalaverit 2015.
- About Clas Ohlson 2016.
<http://about.clasohlson.com/fi/suomi/tietoa-meista/strategia/>. Luettu 29.1.2016

clas
ohlson

Liite 14 Power Point -esityspohja myymäläpäälliköille

Clas Ohlsonin visio henkilöstöpalaveriin



Visionme

*on olla johtava kansainvälinen moderni
rautakauppa*

clas
ohlson

Liite15 Clas Ohlsonin visio henkilöstöpalaveriin

Clas Ohlsonin missio henkilöstöpalaveriin



**lampor
335**

...laaja ja laadukas valikoima,
jolla haetaan fiksuja ratkaisuja
arjen ongelmiin

...ennakoiva, asiantunteva ja
läsnäoleva asiakaspalvelu

...inspiroiva, kätevä ja estoton
ostokokemus eri kanavissa

...toiminnassa otetaan huomioon
sekä ihmiset että ympäristö kestävän
kehityksen mukaisesti

Missiomme
*on auttaa ja innostaa ihmisiä tarjoamalla
käteviä ja käytännöllisiä ratkaisuja edulliseen
hintaan joka päivä*

**clas
ohlson**

Liite 16 Clas Ohlsonin missio henkilöstöpalaveriin

Sähköpostiesimerkki myymäläpäälliköille 1

Lähtettäjä: "Myller, Saara" <Saara.Myller@clasohlson.fi>

Päivämäärä: 23.02.2016 16.31 (GMT+02:00)

Aihe: VS: Strategian maastouttaminen, diat palavereja varten -> JATKOKYSELY

Moi!

Oletteko käyneet läpi. Olenkin saanut yhdeeltä päälliköltä jo vähän palautetta.

Kuis muut?

Tässä muutama apukysymys:

Laittakaapa mulle vielä, kuinka kävitte asioita läpi.

Millaisessa ryhmässä?

Millaisia ajatuksia heräsi?

Mitä pitäisi tuoda vielä paremmin esille jne?

Onko asioita sisäistetty?

Kiinnitetäänkö toimintasuunnitelmassa oleviin asioihin enemmän huomiota?

Onko henkilökunta/jory ollut enemmän oma-aloitteisesti kiinnostuneita asioista?

Vai eikö ole tullut mitään muutosta?

Ja jos ei, niin miksi ei?

Mitä seuraavaksi?

Ja VAPAASANA tervetullut.

Teen koonnin sitten aiheesta oppariin.

Huhti-toukokuussa jatketaan.

Ystävällisin terveisin,

Saara Myller

myymäläpäällikkö

Liite 17 Sähköpostiesimerkki myymäläpäälliköille

Sähköpostiesimerkki myymäläpäälliköille 2

Lähtettäjä: "Myller, Saara" <Saara.Myller@clasohlson.fi>

Päivämäärä: 29.03.2016 14.51 (GMT+02:00)

Aihe: Opinnäytetyö osa 2./aikataulut/kevään suunnitelma

Moi!

Nyt olisi oiva aika suunnitella kevään aikataulua.

1. Milloin pidätte kehityskeskustelut?
2. Milloin teette toimintasuunnitelmat?
3. Milloin mun olisi hyvä tulla tekemään uusintahaastattelut: kohta 2 on pitänyt tehdä ja kohta 1 mielellään ainakin JoRyn osalta tehtynä

Nyt myös kannattaa miettiä, kuinka maastoutatte tulevan toimintasuunnitelman:

JoRy?

Osa henkilökuntaa vai koko henkilökunta? Vuorovaikutteisuus?

Kuka vetää? Kuinka vetää?

Jorylaiset omissa ryhmissään?

Myymälapäällikkö?

Varatkaapa multa/mulle aika. Jos teillä asiat jo hyvässä mallissa, voin tulla tekemään haastatteluja viikolla 20 (jos ketjulta saatu strategia, kehityskeskustelut pidetty jne).

Jos tarvitsette multa apuja ja ideoita, ottakaa yhteyttä ma 4.4. alkaen.

Ystävällisin terveisin,

Saara Myller

myymäläpäällikkö

Liite 17 Sähköpostiesimerkki myymäläpäälliköille

Kysymykset Clas Ohlsonin myymäläpäälliköille

	Kyllä/ Toteutuu	Ei/Ei toteudu		Kyllä/ Toteutuu	Ei/Ei toteudu
Strategiatyötä ei ole tai se on olematonta.	25.0%	75.0%	Strategiatyötä ei ole tai se on olematonta.	50.0%	50.0%
Strategiatyö on satunnaista tai paikallista	75.0%	25.0%	Strategiatyö on satunnaista tai paikallista	50.0%	50.0%
Strategiatyö ei tue erottautumista kilpailijoista	50.0%	50.0%	Strategiatyö ei tue erottautumista kilpailijoista	50.0%	50.0%
Strategiatyötä tehdään tietyllä systematiikalla säännöllisesti	25.0%	75.0%	Strategiatyötä tehdään tietyllä systematiikalla säännöllisesti	75.0%	25.0%
Pyritään erottautumaan, mutta ei erotuta kilpailijoista	50.0%	50.0%	Pyritään erottautumaan, mutta ei erotuta kilpailijoista	25.0%	75.0%
Strategia ei ole käytännössä liiketoiminnan ydin	50.0%	50.0%	Strategia ei ole käytännössä liiketoiminnan ydin	25.0%	75.0%
Strategiatyöskentely on liiketoiminnan johtamisen ydin	50.0%	50.0%	Strategiatyöskentely on liiketoiminnan johtamisen ydin	75.0%	25.0%
Strategiatyöskentely vaikuttaa koko organisaation toimintaan	100.0%		Strategiatyöskentely vaikuttaa koko organisaation toimintaan	50.0%	50.0%
Strategiatyöskentely auttaa erottautumiseen ja uudistumiseen	50.0%	50.0%	Strategiatyöskentely auttaa erottautumiseen ja uudistumiseen	50.0%	50.0%
Strategia on yrityksen tulosten ja yrityksen arvon merkittävä tekijä	100.0%		Strategia on yrityksen tulosten ja yrityksen arvon merkittävä tekijä	50.0%	50.0%
Strategiatyöskentelyn avulla saadaan aikaan suuria tuloksia ja merkittävää kilpailuetua	75.0%	25.0%	Strategiatyöskentelyn avulla saadaan aikaan suuria tuloksia ja merkittävää kilpailuetua	50.0%	50.0%
Kilpailukyky perustuu strategiatyöskentelyyn	75.0%	25.0%	Kilpailukyky perustuu strategiatyöskentelyyn	50.0%	50.0%
Jatkuva huomio tulevaisuudessa: Miten säilytämme etumatkan?	100.0%		Jatkuva huomio tulevaisuudessa: Miten säilytämme etumatkan?	75.0%	25.0%

Liite 27 Strategiaosaamisen taso syksy 2015 ja kesä 2016, myymäläpäälliköt

Kysymykset Clas Ohlsonin myymäläpäälliköille

Avoimet kysymykset

Jokaisesta kohdasta 3-6 asiaa

Osaaminen:

Kuinka koulutus (tieto) on varmistettu myymälässä?

LMS-koulutukset -> Clasroom

Perehdytys

Omat sisäiset koulutukset myymälässä

Ulkoiset koulutukset

Infoamme toisiamme mm. sähköpostilla

Merkonomi-koulutukset

Alfa- ja Alfa Light –koulutukset

Myat

Myynti-, logistiikka- ja merchandiser –koulutukset

Kuinka osaamista (taito) on varmistettu myymälässä?

Jokainen tietää usein jotain ja jakaa tietoa ja sitten on henkilöitä, jotka tietävät ”melkein kaiken”

Kuuntelemalla toista (hiljainen tieto)

”Kantapään kautta”

”Vierihoido”

Kollegoilta ja asiakkailta oppien

Esimiesten jatkuva ohjaus: seuranta ja tukeva palaute

Pidetään omia koulutuksia ulkoisten koulutusten lisäksi

Millä tavalla huolehditaan jatkuvasta kehittämisestä?

Annetaan lisää vastuuta

Kehityskeskustelut sekä useampia keskustelutuokioita, joissa seurataan kehitystä

LMS -> Clasroom

Tuotekoulutukset

Keskusteluilla liittyen kehittämiseen. Pyritään pitämään myös säännöllisiä koulutuksia.

2016: Osaamisen kehittäminen, henkilön kehityspolku, tulevaisuuden näkökulma

Johtaminen ja esimiestyö:

Millaisia johtamisen keinoja myymälässä käytetään?

Opastaminen, ohjaaminen, pyynnöt käskyt

Palaverit

Kerrotaan päivän tärkeimmät tehtävät

Jatkuva ohjaus: seuranta ja palaute -> miten meni, kuinka edetään

Numeraalisten tavoitteiden seuranta, kannustaminen, kiittäminen

Keskustelut, ryhmätyöt jne.

Oma esimerkki

Kuinka tiiminvetäjät osallistuvat esimiestyöhön?

Palaute henkilökohtaisesta työstä

2015: Saisivat osallistua enemmänkin, johtavat perustilanteita, mutta pyytävät MO:n apua helposti.

Vaihtelevasti, välillä hyvin ja välillä paremmin

2016: Niin kuin pitää, johtavat tiimiä, on varmistettu, että tiiminvetäjät keskittyvät enemmän johtamiseen. Delegoivat enemmän. Puuttuvat myös alisuoriutumiseen.

Johtavat porukkaa lähes samalla tavalla kuin MP ja ovat vastuussa myymälästä, kun MP on poissa

Operatiivinen johtaminen

Liite 28 Kvalitatiivinen kysely syksy 2015 ja kesä 2016, myymäläpäälliköt, koonti

Kysymykset Clas Ohlsonin myymäläpäälliköille

Avoimet kysymykset

Jokaisesta kohdasta 3-6 asiaa

Onko ja jos on, niin kuinka eri myymäläroolit on avattu henkilökunnalle?

Myymäläpäällikön kokonaisvastuu

Myyjän toimenkuva käyty kaikkien kanssa läpi

Tiiminvetäjät kertoneet omasta työstä

Toimenkuvat ja niiden vaatimukset käyty kaikkien kanssa läpi

Kerrottu mitä kukin tekee -> pitäisi ottaa uudestaan esille tasaisin väliajoin

Kuinka luottamus rakentuu myymälässä?

Tasavertaisuus, vastuuta annetaan kaikille

Autetaan toisia, tuetaan työkaveria

Rehellisyyden ja avoimuuden kautta

Kaikki tulevat helposti toimeen keskenään

Annetaan vastuuta, vastuullisia tehtäviä

Tavoitteiden antaminen ja niiden läpikäyminen

Päivittäisellä tekemisellä!

Omalla esimerkillä luottamalla toisen tekemiseen, luottamus ansaitaan. Kun jokainen tekee työn hyvin, niin luottamus rakentuu

Strategia ja toimintasuunnitelma:

Kuinka strategia on viestitty myymälässä?

Henkilöstöpalaverissa tilikauden alussa

Toimintasuunnitelma näkyvillä ja päivittäisessä puhumisessa

Muutamalla kyltillä ja palaverilla

Palavereilla ja infotaululla

Käydään silloin tällöin läpi henkilökohtaisesti

Käyty tilikauden alussa läpi

Palattu kuukausipalavereissa

Kuukausipalautteen keruu henkilökunnalta

2016: Silloin tällöin on muuttunut säännöllisemmäksi, kuitenkin vieläkin olisi parannettavaa säännöllisyydessä

2016: Kerrattiin toimintasuunnitelmaa pienryhmissä, käytiin läpi henkilöstöpalavereissa

Kuinka toimintasuunnitelma on tehty myymälässä?

MP + JoRy yhdessä

MP

MP teki ja merchandiser auttoi hieman

2016: MP ja JoRy yhdessä

2016: Koko henkilökunta ryhmätyönä

Kuinka myymälän tavoitteet on kerrottu?

Henkilöstöpalaverissa tilikauden alussa

Toimintasuunnitelman kautta

Tavoitteista puhutaan päivittäin, schemassa = päiväsuunnitelma

Kehityskeskusteluissa käyty henkilökohtaisesti läpi

Schemassa päivittäin vs. viime vuosi

Infotaululla kuukausitavoitteet sekä toimintasuunnitelma

2016: lisäksi eurataan suorituslisämittareita

Liite 28 Kvalitatiivinen kysely syksy 2015 ja kesä 2016, myymäläpäälliköt, koonti

Kysymykset Clas Ohlsonin myymäläpäälliköille

Avoimet kysymykset

Jokaisesta kohdasta 3-6 asiaa

Vuorovaikutus:

Millaisia vuorovaikutus keinoja käytät/käytätte?

Asioista keskustellaan, annetaan jokaisen vaikuttaa, pyydetään mielipiteitä

Jatkuvalla palautteella, pidetään huoli siitä, että seurantaa paljon

Avoimia keskusteluja, huumoria

Tykkäisin eniten henkilökohtaisesti

2016: lisäksi ryhmätöitä koko henkilökunnalle, otettu JoRya enemmän mukaan

Millaisia viestintäkanavia käytät/käytätte?

Sähköposti

Palaverit

Käytäväkeskustelut

Whatsapp

Puhelin

Tekstiviestit

Laput keittiössä

Schema

Infotaulu

Kuinka olet vienyt eteenpäin Clas Ohlsonin strategian?

Toimintasuunnitelman kautta

Arjenongelmissa koitetaan pysähtyä ja miettiä miten toimimme, jotta suunnitelmissa pysytään.

Palaverissa puhuttu, muutama kyltti sosiaalituloissa

Ei liikaa panostettu

Henkilöstöpalaverissa

Infotaululla

Kehityskeskusteluissa

2016: Toimintasuunnitelman kautta, päivittäisissä puheissa jokapäiväisenä tekemisenä

Liite 28 Kvalitatiivinen kysely syksy 2015 ja kesä 2016, myymäläpäälliköt, koonti

Strategian maastouttamisen työvälineet

Demingin ympyrä: Plan Do Check Act					
Strategia, arvot, visio ja missio	Vuorovaikutus	Johtaminen ja esimiestyö	Vuorovaikutus	Osaaminen	Vuorovaikutus
Näkyvillä intrassa etusivulla Näkyvillä myymälässä ja konttorilla	Tiedottaminen, tarvitaanko kaksisuuntaista	JoRy-työskentely: suunnittelu ja organisointi sekä päätöksenteko	Säännölliset JoRy-palaverit sis. suunnittelupalaverit: kk 6, (7), 9, 10, (12), 1, 3, 4	Osaamiskartoitustaulukko myyjille, esimiehille ja myymäläpäälliköille	Perehdytyksen aluksi, uudelle MP:lle avuksi, kehityskeskusteluissa kaksisuuntainen. Urasuunnittelu.
Strategian sisäistäminen: strategia toteutetaan työtä tekemällä, koskettaa jokaista	Koulutus myymäläpäälliköille	Johtamisen mittarit: mittareiden yksinkertaistaminen myymälän näkökulmasta	Yhteneväiset mittarit: konttori ja myymälä, pohjautuen strategiaan/toimintasuunnitelmaan	Henkilökotainen tuloskortti/strategiakortti/arvokortti > ne asiat joilla yksittäinen henkilö voi vaikuttaa yrityksen strategian toteutukseen	Kehitys- ja tavoitekeskustelu, pareittain? Henkilökohtaisesti?
Strategisen johtamisen tehtävä on tehdä tulosta huomenna ja operatiivisen johtamisen tehtävä on tehdä tulosta tänään	Koulutus myymäläpäälliköille	Yhteinen toimintasuunnitelma, johtamisen runko	Toimenpiteitä sisältävä toimintasuunnitelma, mittarit, aikataulu, vastuut ja seurantasarake	Tiedot: koulutus: funktio-koulutukset, Classroom, MYAT, merkonomi	Koulutuksen seuranta, TPO
Strategia, arvot, visio ja missio	Kehityskeskustelut: AP&MP, MP&TV, MP&myyjät	Johtaminen ja esimiestyö tasalaatuisiksi: perehdytys ja mentorointi, KEAT, JET, Alfa, Leadership Cornerstones	Vertaisvalmentaminen, mentorointi myös jo toimiville myymäläpäälliköille	Taidot: jatkuva harjoittelu työssä, uudet vastuut, myymäläkierto	TPO, esimies-alaiskeskustelut, käytäväkeskustelut, myymälärutiinien kouluttaminen, epämuukavuualueelle astuminen
		Ymmärrys kokonaisuudesta ja aika esimiestyölle	Vertaisvalmentaminen, mentorointi myös jo toimiville myymäläpäälliköille	Osaamisen kehittäminen ja jakaminen	Pari- ja ryhmätyöt, oppimiskahvila, "tuote-esittelyt" ryhmässä, projektit
	Way-tyyppinen visuaalinen kuvaus: perustehtävä, visio, arvot, strategiset painopisteet ja johtamisperiaatteet sekä megatrendit (Kone, Valmet)	Strategia -> toimintasuunnitelman seuranta	Kuukausipalautte: MP, JoRy, myyjät, mielipiteiden ja ajatusten keräys	Motivaatio, tahto ja asenne: koettu pätevyys, koettu autonomia, koettu sosiaalinen yhteenkuuluvuus	Säännölliset henkilöstöpalaverit: kk 5, 8, 11, 2, Pari- ja ryhmätyöt, oppimiskahvila
		Ristiriitatilanteet ja muut johtamisen haasteet	Strategia, arvot, visio ja missio keskusteluissa mukana	Erlaisuuden hyödyntäminen: ideat ja luovuus,	Säännölliset henkilöstöpalaverit: kk 5, 8, 11, 2, Pari- ja ryhmätyöt, oppimiskahvila
		Osaamisen puuttuminen	Opastaminen, ohjaaminen, vastuu omasta kehitymisestä. Irtisanominen/irtisanoutuminen	Osaamisen puuttuminen	Opastaminen, ohjaaminen, vastuu omasta kehitymisestä. Irtisanominen/irtisanoutuminen
		MP- ja AP-päivät	Ryhmätyöt, jakautuminen ryhmiin ei alueittain, oppimiskahvila, round table, ryhmämessut	MP- ja AP-päivät, koko johtoryhmä	Osaamisen jakaminen, vuorovaikutus vertikaalinen, horisontaalinen ja diagonaalinen
Vuorovaikutus	Kuuntelemisen taito Ilmaisutaito Kyselemisen taito Keskittymisen taito Sekä-että-ajattelutaito Vuorovaikutuksen arvotus -> resurssi	Palkitsemisjärjestelmä	Läpikäynti esimiehen kanssa: missä mennään, mitä kehitetään jne. kk 8, 11, 2	Palkitsemisjärjestelmä: joukkue ja yksilö	Seuranta kuukausittain

Liite 29 Strategian maastouttamisen työvälineet

Osaamiskartoitustaulukko

Osaaminen/taso	Taso 0 = ei osaamista	Taso 1 = vasta-alkaja	Taso 2 = edistynyt	Taso 3 = osaaja	Taso 4 = taitaja
Osaamisen tasot mukaelen Ojala, Leenamajja 2008. Osaamispaäoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro, Helsinki. Keskustelu MP ja työntekijä, yhteinen arvio	K= kiinnostunut ja haluaa oppia	Omaa teoreettisen tiedon, mutta teoria ei sitoudu käytäntöön taidoksi. Asiat eivät muodosta kokonaisuutta, jolloin toiminta rajoittunutta ja joustamatonta.	Kokemuksen kautta saadut esimerkit asiaille/teorialle ja osaa soveltaa niitä. Suorittuu itsenäisesti yksinkertaisista tehtävistä, mutta tarvitsee apua, kun monimutkaisuus lisääntyy.	Osaaja, ammattilainen, selviytyy itsenäisesti tehtävistä ja uusista tilanteista. Osaa ratkaista itsenäisesti ongelmia. Omaa hiljaista tietoa. Voi toimia tason 1 ja 2 opastajana.	Taitaja, kokenut ammattilainen, kehittäjä. Taitajalla on paljon hiljaista tietoa, jonka avulla hän osaa valita oikeita ratkaisuja ongelmiin ja järjestää asiat tärkeysjärjestykseen. Osaa uudistaa ja kehittää, näkee kokonaisuuksia. Tason 3 valmentajana. Esimies tai tuleva esimies.
Osaaminen/nimi	Osaamisen kehittäminen				
Tieto-osaaminen					
Työkokemus: asiakaspalvelu, myyntityö					
Merkonomi tai vastaava	Oma oppiminen (& Amiedu)				
Tradenomi tai vastaava	Oma oppiminen				
KTM tai vastaava	Oma oppiminen				
MYAT	HR ja Amiedu				
KEAT	HR ja Amiedu				
IET	Oma oppiminen				
Alfa	HR ja Amiedu				
Beeta	HR ja Amiedu				
Alfa Light	HR ja Amiedu				
Mentorointi	HR ja Amiedu				
TPO-koulutus	HR ja Amiedu				
Arvot	HR ja taitaja 4				
Logistiikkavastaava-koulutus	Funktio				
Myyntivastaava-koulutus	Funktio				
Merchandise-koulutus	Funktio				
Perusosaaminen					
Käytännön ongelmien ratkaisija	Oma oppiminen ja halu kehittyä				
Koti	LMS, osaaja 3 tai taitaja 4				
Koti: muu osaaminen/hiljainen tieto					
Pienrauta	LMS, osaaja 3 tai taitaja 4				
Pienrauta: muu osaaminen/hiljainen tieto					
Elektroniikka	LMS, osaaja 3 tai taitaja 4				
Elektroniikka: muu osaaminen/hiljainen tieto					
Sähkö	LMS, osaaja 3 tai taitaja 4				
Sähkö: muu osaaminen/hiljainen tieto					
Vapaa-aika	LMS, osaaja 3 tai taitaja 4				
Vapaa-aika: muu osaaminen/hiljainen tieto					
Kassa, reklamaatiot ja palautukset	LMS, Osaaja 3 tai taitaja 4				
Aktiivinen myynti, Go-to-Guy	Myyntikoulutus				
Kuormanpurku	Osaaja 3 tai taitaja 4				
RFB, kauppakunto	Merchandise/taitaja 4				
Optimointi, palvelutaso	Logistiikkavastaava/taitaja 4				
Hävikintorjunta	Myyntivastaava/taitaja 4				
Ruotsi	Oma oppiminen				
Englanti	Oma oppiminen				

Liite 30 Osaamiskartoitustaulukko myyjille ja tiiminvetäjille

Osaamiskartoitustaulukko

Osaaminen/taso	Taso 0 = ei osaamista	Taso 1 = vasta-alkaja	Taso 2 = edistynyt	Taso 3 = osaaja	Taso 4 = taitaja
Osaamisen tasot mukaelen Ojala, Leenamaja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki. Keskustelu MP ja työntekijä, yhteinen arvio		Omaa teoreettisen tiedon, mutta teoria ei sitoudu käytäntöön taidoksi. Asiat eivät muodosta kokonaisuutta, jolloin toiminta rajoittunutta ja joustamatonta.	Kokemuksen kautta saadut esimerkit asioille/teorialle ja osaa soveltaa niitä. Suoriutuu itsenäisesti yksinkertaisista tehtävistä, mutta tarvitsee apua, kun monimutkaisuus lisääntyy.	Osaaja, ammattilainen, selviytyy itsenäisesti tehtävistä ja uusista tilanteista. Osaa ratkaista itsenäisesti ongelmia. Omaa hiljaista tietoa. Voi toimia tason 1 ja 2 opastajana.	Taitaja, kokenut ammattilainen, kehittäjä. Taitajalla on paljon hiljaista tietoa, jonka avulla hän osaa valita oikeita ratkaisuja ongelmiin ja järjestää asiat tärkeysjärjestykseen. Osaa uudistaa ja kehittää, näkee kokonaisuuksia. Tason 3 valmentajana. Esimies tai tuleva esimies.
	K= kiinnostunut ja haluaa oppia				
Osaaminen/nimi	Osaamisen kehittäminen				
Myyjän avaus ja sulk	Osaaja 3 tai taitaja 4				
Myyjäkonseptin toteuttaminen	Merchandiser/taitaja 4				
Lavapalautukset, SER yms.	Logistiikkavastaava/taitaja 4				
Käänteentekevä osaaminen					
Inventointi	Logistiikkavastaava/taitaja 4				
Schema	Osaaja 3 tai taitaja 4				
Leimauksen tarkistaminen	Taitaja 4				
Työvuorosunnittelu	Taitaja 4				
Palkat	Taitaja 4				
Esimiestyö	Taitaja 4, HR ja Amiedu				
Metataidot					
Suullinen viestintätaito	Oma oppiminen ja taitaja 4				
Kirjallinen viestintätaito	Oma oppiminen ja taitaja 4				
Numerallinen viestintätaito	Oma oppiminen ja taitaja 4				
Oppimismotivaatio, halu kehittyä	Oma oppiminen ja taitaja 4				
Itsenä johtaminen, itseohjautuvuus	Oma oppiminen ja taitaja 4				
Hiljainen tieto	Osaamisen jakaminen				
Asenne, motivaatio ja innostus	Oma oppiminen				

Liite 30 Osaamiskartoitustaulukko myyjille ja tiiminvetäjille